BEDEUTUNG UND PROBLEMATIK DES SONDER-ANGEBOTS IM EINZELHANDEL

Alfred Eisenbarth

1968

Dissertations-Druck · Werner Blasaditsch · 8900 Augsburg · Annastraße 2

Bedeutung und Problematik des Sonderangebots im Einzelhandel

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

Alfred Eisenbarth

München 1968

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Dr. G. Fischer
Korreferent: Prof. Dr. R. Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 22.7.1968

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Vorwort		1
1	Begriff und Abgrenzung des Sonderangebots	2
11	Begriff des Sonderangebots	2
12	Abgrenzung des Sonderangebots	6
121	Abgrenzung zu Ausverkäufen und ausverkaufsähnlichen Veranstaltungen	6
122	Abgrenzung zu Sonderveranstaltungen	9
123	Abgrenzung zum Discountprinzip	11
124	Abgrenzung zu Gelegenheitsangeboten	13
125	Abgrenzung zum Lockartikel	13
126	Abgrenzung zur Preisschleuderei	16
2	Das Sonderangebot in der Absatzwirtschaft	18
21	Bedeutung des Absatzes im Handel	18
22	Wettbewerb und Sonderangebot	19
221	Wettbewerb als Voraussetzung für Sonderangebote	21
222	Interdependenzen zwischen Wettbewerb und Sonderangebot	25
2221	Sonderangebote als Ausdruck des Leistungswettbewerbs	25
2222	Sonderangebote zur Verschärfung des Wettbewerbs	27
23	Stellung des Sonderangebots im Handel	28
231	Sonderangebotsentwicklung im Handel	28
232	Sonderangebot im heutigen Einzelhandel	31
233	Diskussion um Sonderangebote und Kritik	34
24	Das Sonderangebot als ein absatzpolitisches Instrument	35
241	Sonderangebote und absatzpolitische Instrumente	35
242	Sonderangebot als einheitliche Instrumentvariable und seine Faktoren	38

Seite

25 Planung von Sonderangebotsaktionen 39
251 Sonderangebot und Absatzziele 39
252 Sonderangebot und Absatzplan 41

3 Sortimentspolitische Behandlung der Sonderangebote 44

31 Bestimmungsfaktoren des Sonderangebotsartikels 44
311 Beschaffungsmarkt 45
312 Absatzmarkt 48
3121 Konkurrenzeinfluß 48
3122 Verbrauchereinfluß 50
31221 Konsumverhalten 52
31222 Einkaufsverhalten 56
313 Betrieb 71
3131 Betriebliches Sortiment 71
3132 Betriebliche Leistungsfähigkeit 76
3133 Betriebliche Kapazität 78
314 Sonstige 79

32 Anforderungen an den Sonderangebotsartikel 81
321 Qualitative Anforderungen 81
322 Quantitative Anforderungen 83
323 Kalkulatorische Anforderungen 86
324 Absatzpolitische Anforderungen 86
3241 Vergleichbarkeit warenmäßiger Unterschiede 86
3242 Bekanntheit einzelner Artikel 86
3243 Sonstige Anforderungen 87

33 Sonderangebot und optimale Sortimentsgestaltung 87
331 Die handelsbetriebliche Sortimentspolitik 87
3311 Sortimentsfunktion und Lagerhaltung 87
3312 Problemstellung der Sortimentspolitik 89
3313 Sonderangebot und Sortimentspolitik 90

Seite

332 Optimale Erfüllung der Sortimentsfunktion 91

3321 Sortimentsplan und Sortimentsplanung 91

3322 Sortimentsgestaltung 95

333 Auswahlkriterien für den Sonderangebotsartikel 102

3331 Markt 102

3332 Ertragslage 104

3333 Ware 105

3334 Sonstige Kriterien 108

3335 Zusammenhänge der einzelnen Kriterien 108

334 Sortimentsmäßige Sonderangebotsplanung 109

3341 Zusammensetzung und Anzahl der Sonderangebotsartikel 109

3342 Fristigkeit der Sonderangebotsartikel 116

3343 Planung der Sonderangebotsartikel 117

4 Preispolitische Behandlung der Sonderangebote 118

41 Bedeutung des Sonderangebots im Preiswettbewerb 118

411 Preiswettbewerb im Einzelhandel 118

412 Der Einfluß der vertikalen Preisbindung auf den Preiswettbewerb 123

413 Sonderangebot und Preiswettbewerb 127

42 Preisfunktion beim Sonderangebot 130

421 Bedeutung des Preises 130

422 Selektive Preisunterbietung und Verbraucher 131

423 Problemstellung und Wirkung einer Preissenkung für den Betrieb 132

424 Sonderangebotspreis und Leistungsfähigkeit 134

425 Sonderangebotspreis und Niedrigpreisstellung 136

Seite

426 Grenzen der Sonderangebotspreisstellung 137
4261 Rechtliche Grenzen 137
4262 Betriebliche Grenzen 143
4263 Marktliche Grenzen 143

43 Preispolitische Voraussetzungen bei Sonderangebotsaktionen 144

44 Preisbestimmungsfaktoren bei Sonderangeboten 145
441 Betriebliche Faktoren 145
442 Marktliche Faktoren 147
443 Warenmäßige Faktoren 148

45 Preisbildung von Sonderangeboten 148
451 Preisbildungsprinzipien bei Sonderangeboten 148
452 Kostenrechnung und Sonderangebot 152
453 Kalkulation von Sonderangeboten 157

5 Werbepolitische Behandlung der Sonderangebote 173

51 Sonderangebot und Werbung 173
511 Erweiterter Begriff der Werbung 173
512 Werbefunktion bei Sonderangeboten 174
513 Ausstattung der Sonderangebote 179

52 Werbeziele bei Sonderangeboten 179
521 Unmittelbare Werbeziele 180
5211 Aufmerksamkeitserregung 180
5212 Verbraucherinformation 180
5213 Verbrauchersuggestion 181
522 Mittelbare Werbeziele 183

53 Werbeplanung bei Sonderangeboten 183
531 Werbefinanzplanung 184
532 Werbemittelplanung 189
533 Werbestreuplanung 197

		Seite
54	Raumgestaltung und Sonderangebot	199
541	Raumpolitik und Einrichtung im Einzelhandel	199
542	Raumfaktor und Sonderangebot	200
5421	Standorteigenschaften	200
5422	Standortermittlung	202
543	Raumgestaltung bei Sonderangeboten	204
5431	Aufgabe	204
5432	Sonderangebotsplacierung	205
5433	Sonderangebotsdisplay	209
55	Werbeargumentation bei Sonderangeboten	211
551	Aufgabe der Werbeargumentation	211
552	Vergleichende Werbung	211
5521	Qualitätsvergleich	211
5522	Preisvergleich	212
553	Rechtliche Grenzen der Werbebehauptungen	213
6	Schlußbetrachtungen	220
61	Kombination der absatzpolitischen Instrumentalfaktoren	220
62	Gesamtplanung bei Sonderangeboten	222
63	Einfluß der Sonderangebote auf das Betriebsergebnis	225
64	Auswirkung einer "Sonderangebotsinflation"	226
	Abkürzungsverzeichnis	
	Literaturverzeichnis	

Vorwort

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich im Handel mannigfache Veränderungen struktureller Art vollzogen. Neben einer Wandlung der Betriebsformen wurden auch in der Verkaufspolitik neue Akzente gesetzt. Als Mittel der Verkaufsförderung hat sich besonders das Sonderangebot immer mehr in das Blickfeld absatzpolitischer Maßnahmen geschoben.

Leider wirkt bei einer leistungsgerechten Anwendung des Absatzmittels "Sonderangebot" eine Vielzahl von Imponderabilien ein, so daß seine Anwendung in der Praxis vorwiegend nach subjektiven Vorstellungen erfolgt. Von seiten der Wissenschaft wurden über den Einsatz von Sonderangeboten lediglich vereinzelt Untersuchungen durchgeführt, die nur bedingt über deren Wirksamkeit auf den Absatz Aufschluß geben.

Ziel dieser Abhandlung ist es, durch Prüfung der wichtigsten mit dem Sonderangebot zusammenhängenden Fragen einmal die Bedeutung und die Problematik des Sonderangebots als Mittel der Verkaufsförderung aufzuzeigen. Zum anderen soll eine Grundlage für den planvollen Einsatz von Sonderangeboten geschaffen werden, um das Risiko absatzpolitischer Entscheidungen zu vermindern. Ferner sollen in dieser Abhandlung Anregungen für Untersuchungen gegeben werden, deren Ergebnisse für die Absatzpolitik des Handels von Nutzen sein könnten. Nach Wissen des Verfassers ist das bisher noch nicht geschehen.

1 Begriff und Abgrenzung des Sonderangebots

11 Begriff des Sonderangebots

Bei der begrifflichen Festlegung des Sonderangebots kann zwischen der rechtlichen Regelung und der betriebswirtschaftlichen Praxis unterschieden werden. Weder in einem noch im anderen hat sich bislang eine eindeutige Meinung abgezeichnet. Die rechtliche Regelung war daher oft Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen. Auf Grund des § 9a UWG, der dem Reichswirtschaftsminister gesetzlich die Ermächtigung "zur Regelung von Verkaufsveranstaltungen besonderer Art, die nicht den Vorschriften der §§ 7 bis 9 unterliegen, Bestimmungen zu treffen"[1], verlieh, wurde die "Anordnung des Reichswirtschaftsministers betr. Sonderveranstaltungen vom 4.7.35" erlassen.[2] In § 1 Abs. 2 dieser Anordnung heißt es: "Sonderveranstaltungen sind nicht Sonderangebote, durch die einzelne nach Güte oder Preis gekennzeichnete Waren ohne zeitliche Begrenzung angeboten werden und die sich in den Rahmen des regelmäßigen Geschäftsbetriebes des Gesamtunternehmens oder der Betriebsabteilung einfügen." Wenngleich nach herrschender Meinung § 9a UWG wegen des Artikels 129 III GG erloschen sein soll, gilt der Fortbestand der Anordnung vom 4.7.35 als unstreitig.[3] Auch

---

1) UWG, Gesetz vom 26.2.35, RGBl I, 311.
2) R Anz. Nr. 158 vom 10.7.1935.
3) Gegen die Rechtsgültigkeit der Anordnung vom 4.7.35 sind: Tetzner, H., Sonderveranstaltungen, in: DR 1953, S. 208 f.; Tetzner, H., Gilt die Anordnung des RWM zur Regelung der Sonderverkaufsveranstaltungen vom 4.7.1935 noch weiter?, in: NJW 1953, S. 1049 f. Dagegen sehen die Anordnung vom 4.7.35 als weiter in Geltung befindlich an: OLG Koblenz GRUR 52, 246 ff.; VG Würzburg GRUR 53, 450 ff.; LG Köln GRUR 54, 37 ff.; Bayer. ObLG GRUR 54, 276 f.; OLG Bremen WRP 55, 127; OVG Lüneburg MDR 57, 17; OLG Hamburg NJW 57, 288; BGH GRUR 58, 395 ff.; BGH GRUR 62, 36 ff.; BGH GRUR 62, 42 ff.; ebenso: Reimer, E., Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, 3. erw. Aufl., Köln-Berlin 1954, S. 704; Fikentscher, W., Die Preisunterbietung im Wettbewerbsrecht, 2. erw. Aufl., Heidelberg 1962, S. 38; Woll, A., Der Wettbewerb im Einzelhandel, Berforts. s. nächste Seite

ein inhaltlicher Widerspruch dieser AO gegen die im Artikel 12 GG nominierte Gewerbefreiheit kann nicht festgestellt werden.[1] Nach § 2 Abs. 1 AO des Reichswirtschaftsministers vom 4.7.35 sind Sonderveranstaltungen grundsätzlich untersagt. Sonderangebote dagegen, die die in § 1 Abs. 2 dieser AO bezeichneten Voraussetzungen erfüllen, sind keine Sonderveranstaltungen. Sie sind damit zulässig.[2] Gesetzestechnisch kann eine Abgrenzung beider Begriffe nur so erfolgen, indem die in der AO aufgeführten Zulässigkeitsvoraussetzungen für Sonderangebote untersucht werden. Alle jene Verkaufsveranstaltungen, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, sind dann als unerlaubte Sonderveranstaltungen anzusehen.

Zulässigkeitsvoraussetzungen für Sonderangebote sind nach dem Text der AO, daß sie sich auf einzelne nach Güte oder Preis gekennzeichnete Waren beziehen, zeitlich nicht begrenzt sein dürfen und sich in den Rahmen des regelmäßigen Geschäftsbetriebes des Gesamtunternehmens oder der Betriebsabteilung einfügen müssen.

Zum besseren Verständnis sei kurz auf diese Erfordernisse eingegangen. Zunächst beschränkt sich ein zulässi-

---

Forts. v. Fußnote 3) (S.)

lin 1964, S. 108 ff.; Habscheid, W.J., Zur Weitergeltung des § 9a des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und der Anordnung des Reichsministers für Wirtschaft zur Regelung der Sonderveranstaltungen vom 4. Juli 1935, in: GRUR 1953, S. 78; Habscheid, W.J., Zur Weitergeltung der AO zur Regelung der Sonderverkaufsveranstaltungen vom 4. Juli 1935, in: NJW 1953, S. 1419 f.; Habscheid, W.J., Sonderveranstaltungen im Wettbewerb, in: WuW 1953, S. 528; Scheyhing, R., Zur Abgrenzung von Sonderveranstaltung und Sonderangebot, in: WuW 1955, S. 380 ff. Auch Tetzner hat sich inzwischen in die Gruppe, die die AO vom 4.7.35 bejahen, eingereiht. Vgl. dazu Tetzner, H., Zum Verhältnis von Sonderveranstaltung und Sonderangebot, in: GRUR 1959, S. 309; Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, Köln 1959, S. 20.

1) OLG Hamburg WuW 57, 268.

2) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 38.

ges Sonderangebot auf einzelne Artikel. Es muß individualisiert sein und darf sich also nicht auf ganze Warengruppen bzw. auf das gesamte Sortiment beziehen.[1)]

Ferner müssen Sonderangebote auf nach Güte oder Preis gekennzeichnete Waren sein. Fast ausnahmslos wird hierbei das Kriterium Preis erfüllt.[2)]

Ein Sonderangebot darf weiterhin zeitlich nicht begrenzt sein, wobei das Angebot von einem nicht unbeachtlichen Teil des Verkehrs als zeitlich unbegrenzt angesehen werden muß.[3)] Um dem absatzpolitischen Sinngehalt des Sonderangebots gerecht zu werden, sind zwei Einschränkungen zu machen. Einmal muß ein Sonderangebot auch dann zulässig sein, wenn nur ein begrenzter Warenvorrat angezeigt wird. Denn der Sinn des Sonderangebots besteht doch darin, das Angebot mengenmäßig zu begrenzen. Diese mittelbare Zeitgrenze, die in der umfangmäßigen Begrenzung des Angebots beruht, macht das Angebot im Sinne der AO nicht zu einem genau "zeitlich begrenzten" Angebot[4)], weil sie lediglich über den Inhalt des Sonderangebots Aufschluß gibt.[5)] Zum anderen muß bei Sonderangeboten eine kürzerfristige Begrenzung vorliegen, um einen motivierenden Einfluß auf die Kaufentscheidung der Verbraucher auszuüben.[6)]

Das letzte Erfordernis, daß ein zulässiges Sonder-

---

1) Vgl. die Ausführungen bei Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 54 ff.; Baumbach, A., Hefermehl, W., Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, Bd. I: Wettbewerbsrecht, 9. Aufl., München-Berlin 1964, S. 665.
2) Vgl. Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 56 ff.
3) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 666; vgl. auch die bei Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 59 ff. ausführlich behandelte Problematik der zeitlichen Abgrenzung der Sonderangebote.
4) Vgl. Scheyhing, R., a.a.O., S. 381; v. Gamm, O.F., Wettbewerbsrecht, Köln-Berlin-München 1964, S. 134.
5) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, a.a.O., S. 666.
6) Vgl. Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 57 ff.

angebot sich in den Rahmen des regelmäßigen Geschäftsbetriebes des Gesamtunternehmens oder der Betriebsabteilung einfügen müsse, hat als Voraussetzung die organische Eingliederung des Sonderangebots aus rein innerbetrieblichen Bedürfnissen. Dabei kommt es sowohl auf die Branchenüblichkeit als auch auf die individuellen Verhältnisse des fraglichen Betriebes an.[1] Der Beurteilungsmaßstab orientiert sich am gesamten Erscheinungsbild der Verkaufsveranstaltung und dessen Wirkung auf den Verbraucher.[2] Erweckt die Veranstaltung nach Auffassung der Käufer den Eindruck einer Unterbrechung des regelmäßigen Geschäftsverkehrs, wobei bereits das Fehlen gewisser Eigenheiten des normalen Geschäftsverkehrs und das Auftreten außergewöhnlicher Besonderheiten ausschlaggebend sein können, so ist die Voraussetzung der Regelmäßigkeit des Geschäftsverkehrs nicht mehr erfüllt.[3]

In den rechtlichen Begriffsinhalt des Sonderangebots sollen nun betriebswirtschaftliche Erfordernisse einbezogen werden. So muß in jedem Fall das im Preis günstige Sonderangebot dem Konsumenten durch Werbemedien mitgeteilt werden. Es bedarf keines besonderen Hinweises, daß die Werbung sachbezogen bezüglich des Sonderangebots sein muß. Wird dagegen versucht, mittels der Werbung den Eindruck bei den Verbrauchern zu erwecken, es handele sich um eine Sonderveranstaltung, so ist diese Art der Werbung unzulässig, auch wenn es sich bei dem Angebot um ein zulässiges Sonderangebot handelt.[4]

Aber nicht jedes in Güte und Preis vorteilhafte und durch Werbung hervorgehobene Angebot, dessen rechtliche Bedingungen erfüllt sind, ist ein Sonderangebot. Hinzu kommt, daß jedes Sonderangebot im Rahmen absatzpolitischer

---

1) Vgl. Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 69 ff.
2) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 663, 666.
3) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 663.
4) Vgl. Hauffe, H.G., Die liebe Konkurrenz, Düsseldorf-Wien 1962, S. 177 f.

Zielsetzungen planvoll eingesetzt werden muß, um dem zunehmenden Wettbewerbskampf wirkungsvoll zu begegnen.

12 Abgrenzung des Sonderangebots

121 Abgrenzung zu Ausverkäufen und ausverkaufsähnlichen Veranstaltungen

Der Ausverkauf stellt für den Handel ein beliebtes verkaufsförderndes Mittel dar, weil er eine große Anziehungskraft auf den Verbraucher ausübt. In Kenntnis dieser absatzbelebenden Bedeutung versuchte der Handel auf jede nur mögliche Art, Sonderverkäufe als Scheinausverkäufe zu tarnen.[1] Das Ergebnis war ein Ausverkaufsunwesen. Als Ausverkaufskriterien galten in den 30er Jahren einmal die mengenmäßige Angabe der zum Ausverkauf vorgesehenen Waren, ferner, daß der Verkauf beschleunigt sein und außerhalb des ordentlichen Geschäftsganges vorgenommen werden muß.[2] Es ist leicht einzusehen, daß unter solchen Begriffsfestlegungen oftmals Sonderangebote als Ausverkäufe getarnt werden konnten.

Seine rechtliche Regelung, die auch heute noch umstritten ist,[3] erfuhr der Ausverkauf in § 7 UWG, der durch VO vom 9.3.1932 neu gefaßt wurde. Danach sind nur solche Ausverkaufsveranstaltungen zulässig, die ihren Grund in der Aufgabe a) des gesamten Geschäftsbetriebs oder b) des Geschäftsbetriebs einer Zweigniederlassung oder c) einer einzelnen Warengattung haben. Weiterhin muß der Ausverkauf gemäß § 7b Abs. 1 UWG den Zeitpunkt seines Beginns und seines voraussichtli-

---

1) Vgl. Seyffert, R., Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 806 ff.
2) Vgl. Steckhan, W., Ausverkaufsähnliche Veranstaltungen, Berlin-Wilmersdorf 1927, S. 40 ff., und die dort zitierte Literatur.
3) Vgl. Tetzner, H., Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, a.a.O., S. 13.

chen Endes enthalten und darf nach dessen Beendigung gemäß § 7a Abs. 1 UWG nicht von dem Geschäftsinhaber, seinem Ehegatten oder den nahen Angehörigen beider weitergeführt werden. Und als letztes handelt es sich bei Ausverkäufen sowie bei Räumungsverkäufen nach § 8 Abs. 2 UWG um einen beschleunigten Verkauf vorhandener Vorräte zum Zwecke der Räumung. Ein sog. "Vorschieben" oder "Nachschieben" von Waren ist daher verboten.[1)]

Grenzt man den Ausverkauf vom Sonderangebot ab, so sind Punkt a) und b) irrelevant, weil es sich bei Sonderangeboten in keinem Fall um Geschäftsaufgaben handelt. Zu betrachten bleibt demnach nur noch, daß eine einzelne Warengattung nicht mehr geführt werden soll. Bestünde nun die einzelne Warengattung lediglich aus einzelnen Waren, so wäre damit eine der Bedingungen des Sonderangebots erfüllt. Als zwingende Unterscheidung kraft Gesetzes bleibt die zeitliche Begrenzung, die bei Ausverkaufswaren gefordert wird, dagegen bei Sonderangeboten fehlen muß. Darüberhinaus liegt eine weitere Unterscheidung darin, daß Ausverkaufsware nicht mehr im Sortiment geführt[2)], dagegen Sonderangebotsware nach Ablauf des Sonderangebots als reguläre Ware im Sortiment beibehalten werden kann. Ein drittes Unterscheidungsmerkmal ergibt sich daraus, daß Ausverkäufe und Räumungsverkäufe sich auf Waren vorhandener Vorräte beziehen müssen, während Waren für Sonderangebote eigens zu diesem Zweck beschafft werden können. Geht man von der Ursache beider Angebotsformen aus, so ergibt sich ein weiterer Unterschied. Bei Ausverkäufen ist der Händler auf Grund eines außergewöhnlichen Anlasses gezwungen, die Ware außerhalb des ordentlichen Geschäftsganges abzusetzen. Bei Sonderangeboten dagegen fehlt dieser Zwang außerordentlicher Natur. Ihr Verkauf erfolgt daher im gewöhnlichen Geschäftsgang.[3)]

---

1) Vgl. auch Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 652 ff.
2) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 633, 637.
3) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 636

Ähnliche Probleme ergeben sich bei Räumungsverkäufen, die in § 7a UWG geregelt sind. Hier handelt es sich darum, daß ein Verkauf zum Zwecke der Räumung eines bestimmten Warenvorrats angekündigt wird. Die Räumung eines auf Lager liegenden Warenbestandes erfolgt aus einer besonderen Zwangslage heraus, z.B. Umzug, Brandgefahr usw.. Auch bei Räumungsverkäufen gilt das Erfordernis des § 7b Abs. 1 UWG, also der Zeitbestimmung, wodurch sie sich von Sonderangeboten unterscheiden. Ferner erfolgt auch ihr Verkauf außerhalb des ordentlichen Geschäftsganges.

Als letzte der ausverkaufsähnlichen Veranstaltungen sind die in § 9 UWG geregelten Abschnittsschlußverkäufe zu nennen. Sie finden zur Wende eines Verbrauchsabschnittes statt. Als solche kommen der Saisonschluß oder die Inventur in Frage. Durch VO des Bundeswirtschaftsministeriums über Sommer- und Winterschlußverkäufe vom 13.7.50[1] hat das Bundeswirtschaftsministerium Kraft Artikel 129 I GG als Abschnittsschlußverkäufe lediglich Sommer- und Winterschlußverkäufe zugelassen, die nach § 1 Abs. 1 dieser VO zweimal im Jahr stattfinden. In den letzten drei Tagen der Saisonschlußverkäufe wird oft noch ein Resteverkauf durchgeführt. Der Unterschied zum Sonderangebot besteht einmal darin, daß nur bestimmte Warengattungen, wie Textilien, Bekleidungsgegenstände, Schuhwaren, bestimmte Lederwaren und im Winterschlußverkauf auch Waren aus Porzellan, Glas und Steingut gemäß § 9 UWG in Verbindung mit § 2 der VO vom 13.7.50 in die Verkaufsveranstaltung einbezogen werden dürfen. Zum zweiten fällt ein Schlußverkauf aus dem Rahmen des regelmäßigen Geschäftsbetriebes des Gesamtunternehmens, und zum dritten ist er zeitlich genau begrenzt. Wenn auch die Saisonschlußverkäufe gegenüber den Sonderangeboten genau abgegrenzt werden können, so erfolgt in der Wirtschafts-

---

1) B Anz. Nr. 135.

praxis doch oft ein Mißbrauch von Sonderangeboten dergestalt, daß manche Waren einige Tage oder Wochen vor Beginn des Schlußverkaufs als Sonderangebote zu herabgesetzten Preisen angeboten werden. Die Unzulässigkeit solcher Sonderangebote ergibt sich aus §§ 1, 9, 9a UWG, §§ 1, 2 AO vom 4.7.35 und §§ 1, 3 VO vom 13.7.50.[1]

122 Abgrenzung zu Sonderveranstaltungen

In § 9a UWG sind - im Gegensatz zu den im vorigen Kapitel erörterten allgemeinen Verkaufsveranstaltungen - Sonderveranstaltungen als Verkaufsveranstaltungen besonderer Art aufgeführt.[2] Zwischen Sonderveranstaltungen und Sonderverkäufen wurde im Schrifttum nicht unterschieden.[3] Trotzdem ist es notwendig, auch diese Begriffe streng zu trennen. Während ein Sonderverkauf lediglich einen Verkauf zu besonders günstigen Bedingungen darstellt, versteht man unter einer Sonderveranstaltung eine besondere Verkaufsveranstaltung größeren Ausmaßes. Eine Sonderveranstaltung sowie auch Ausverkäufe[4] stellen somit in jedem Fall einen Sonderverkauf dar, indessen umgekehrt ein Sonderverkauf nicht unbedingt eine Sonderveranstaltung zu sein braucht. Es darf nicht verschwiegen werden, daß in den zwanziger und dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts in besonders starkem Maße Mißbrauch mit Sonderveranstaltungen getrieben wurde, die in Ermangelung einer genauen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Abgrenzung oft als Sonderangebote bezeichnet wurden. So wird beispielsweise 1926 in einem Vortrag über "Sonderveranstaltungen" im Einzelhandel angeführt, "daß in Plauen innerhalb dreiviertel Jahren bei zwei größeren Geschäften der Textilbranche 14 bis 15 solcher Sonder-

---

1) Vgl. auch Scheyhing, R., Der vorweggenommene Saisonschlußverkauf, in: WuW 1956, S. 508; Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 659.
2) Vgl. Habscheid, W.J., Sonderveranstaltungen im Wettbewerb, in: WuW 1953, S. 526.
3) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 75 ff., 758 ff.
4) Vgl. Busold, E.A., Moderne Einzelhandelswerbung, München 1961, S. 247 ff.

veranstaltungen stattgefunden haben. In unermüdlichem Erfindungseifer hat man etwa 60 verschiedene Bezeichnungen dafür gefunden, wie 'Reste-, Werbe-, Propaganda-, Reklame-, Einheits-, Extra-, Sonder-Tage' oder 'Anzugs-, Sport-, Kurzwaren-Wochen'. Auch 'Serien-, Werbe-, Oster-, Pfingst-, Weihnachts- und Reklame-Verkäufe' gab es ebenso wie 'Textil-, Schuh-, Frühjahrs-Messen' oder 'Ausstellungen' und 'Warenschauen', in denen häufig 'Volkstümliche Preise', 'Ausnahmepreise', 'herabgesetzte Preise' usw. in Verbindung mit hohen Rabattsätzen eine wesentliche Rolle spielten."[1)]

Diese Verworrenheit in der Handhabung von Sonderveranstaltungen führte zu Überschneidungen auch mit Ausverkäufen. So wurden z.B. "Weiße Wochen" in der Regel als zulässige Sonderveranstaltungen, "Ausnahmetage", "Billige Tage", "Werbe-Wochen" usw. als Sonderangebote in einer bestimmten Warengattung und nicht als ausverkaufsähnliche Veranstaltungen angesehen.[2)]

Diese Fakten ergeben, daß einmal Sonderveranstaltungen und Sonderangebote synonym verwendet wurden und zum anderen jene als Sonderangebote bezeichneten Sonderveranstaltungen zeitlich abgegrenzt waren und sich auf ganze Warengruppen, und nicht nach heutiger Auffassung auf einzelne Waren, bezogen. Eine Regel, nach der die verschiedenen Angebotsformen unterschieden werden konnten, gab es damals nicht.[3)]

Gesetzlich waren nur die Ausverkäufe geregelt, Sonderveranstaltungen waren durchweg als zulässig anzusehen. Erst 1935 wurde durch Erlaß der AO des Reichswirtschaftsministers versucht, die Flut von Sonderveranstaltungen und als solche getarnte ausverkaufsähnlichen Veranstal-

---

1) Gartmayr, E., Nicht für den Gewinn allein, Frankfurt am Main 1964, S. 96.
2) Vgl. Steckhan, W., a.a.O., S. 39, und die dort zitierte Literatur.
3) Vgl. Steckhan, W., a.a.O., S. 61 ff.; vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 806 ff.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Grenzung der beiden Begriffe notwendig wird. Versteht man unter Discount schlechthin einen Abzug gegenüber dem sonst üblichen Preis, dann ist ein Discountpreis somit eine Ankündigung, daß man billiger als andere Mitbewerber verkauft.[1] Bezöge sich ein Discountpreis lediglich auf einzelne Waren, so läge ein Sonderangebot vor. Dies trifft aber nicht zu. Denn das Discountprinzip stellt eine andersartige Vertriebsform dar, nämlich ein günstiges Dauerangebot für alle Artikel[2] unter weitgehendem Verzicht auf Nebenleistungen.[3] Dem Discountprinzip wohnt somit ein charakteristisches Kalkulationsprinzip inne, nämlich eine generelle Niedrigkalkulation. Problematisch würde die Zuordnung der "Gelegenheitsdiscounter", "deren Discount-Umsätze im Rahmen des Gesamtumsatzes nur periphere Bedeutung haben".[4] Solche Unternehmungen scheiden jedoch aus, weil sie sich nicht als Discountgeschäfte bezeichnen dürfen.

Discountangebote unterscheiden sich demzufolge von Sonderangeboten dadurch, daß sich bei ihnen die Niedrigpreisstellung auf das gesamte Sortiment bzw. auf die Mehrzahl der im Sortiment enthaltenen Waren beziehen und daß es sich um ein Dauerangebot[5] handeln muß. Beim Verbraucher darf nicht die Vorstellung hervorgerufen werden, daß das Angebot, im Gegensatz zum Sonderangebot, nur kurzfristiger Art ist.

---

1) Vgl. Frey, G., Nochmals: "Discounthaus" - "Discount-preis", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Febr. 1964, S. 45 ff.
2) Vgl. Greif, H., Nochmals: "Discounthaus" - "Discountpreis", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Febr. 1964, S. 44; Rhein, E., Das Diskonthaus - Eine neue Vertriebsform in den USA, Köln und Opladen 1958, S. 11.
3) Vgl. o.V., Gutachter-Ausschuß für Wettbewerbsfragen zur Werbung mit dem Begriff "Discount", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Jan. 1963, S. 16.
4) Behrens, K.C., Wandel im Handel, Wiesbaden 1962, S. 158.
5) Vgl. o.V., Werbung mit dem Wort "Discount", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, März 1963, S. 86.

124 Abgrenzung zu Gelegenheitsangeboten

In der Literatur fehlt bislang eine begriffliche Festlegung für Gelegenheitsangebote. Ihren Ursprung haben diese Angebote nicht im betriebswirtschaftlichen Bereich, sondern im Privatbereich. Veräußert eine Privatperson Gegenstände aus ihrem Vermögensbereich, so spricht man von Gelegenheitsverkäufen. In der Folgezeit blieb es jedoch nicht bei diesem engen Begriff. Der Gelegenheitsangebote bedienten sich mehr und mehr auch private Wirtschaftsbetriebe. Verstand man hier zunächst Waren, die dem Gebrauchtwarenmarkt entstammten, wie z.B. Fotoapparate, Elektrogeräte usw., so werden heute vielfach Gelegenheitsangebote als Sonderangebote bezeichnet. Natürlich stellt ein Sonderangebot für den Verbraucher eine Gelegenheit dar. Der Händler dagegen sieht in einer Sonderangebotsaktion eine geplante Aktion, die an einen großen Teil von Kaufwilligen gerichtet ist. Das Angebot muß mengenmäßig, will es nicht eine Täuschung oder Irreführung hervorrufen, einen relativ großen Umfang aufweisen. Im Gegensatz hierzu sind Gelegenheitsangebote jene Angebote, die ihre preisgünstige Veräußerung einem Zufall verdanken und sich in der Regel auf Einzelstücke beziehen. Ihnen fehlt somit das oment der Planung und das Ausmaß einer in der Verkehrsauffassung breiter Käuferkreise verstandenen Verkaufsaktion. In besonderen Fällen jedoch, in denen durch Zufall Waren in größerer Menge preisgünstig beschafft werden oder u.U. "Ladenhüter" in größerer Menge vorliegen, kann dieses Angebot ein Sonderangebot darstellen.

125 Abgrenzung zum Lockartikel

In der Literatur reichen die Auffassungen beim Lockartikel vom zulässigen bis zum unzulässigen Angebot.[1)]

---

1) Vgl. Gabler's Wirtschaftslexikon, 2. Band, 4. Aufl., Wiesbaden 1961, S. 112 ff.

Die Werbepolitik in Lockartikeln besteht darin, "einen Artikel besonders billig anzubieten, um damit auch oder gar nur den Absatz anderer Artikel zu fördern".[1] Darin kommt bereits die Weitschichtigkeit des Begriffs zum Ausdruck. Die Lockvogelpolitik kann danach ausgerichtet sein, einmal die Absatzförderung anderer Artikel als zusätzliche Begleiterscheinung anzusehen und/oder zum anderen ausschließlich die Absatzförderung anderer Artikel zu bezwecken.

Ein Lockangebot von vornherein als unzulässig zu bezeichnen ist unbegründet, da jede einzelhändlerische Absatzpolitik zum Ziel hat, mittels absatzpolitischer Instrumente auf den Verbraucher akquisitorisch zu wirken. Der "Lockeffekt" geht bei Lockangeboten von bestimmten Artikeln aus und ist im Wettbewerb grundsätzlich erlaubt. Lockangebote sind nur dann als unzulässig anzusehen, wenn durch unrichtige bzw. irreführende Angaben ein unlauterer Wettbewerb vorliegt. Nach herrschender Meinung liegen unzulässige Lockangebote vor,

"a) wenn ein auffallend unter den erwarteten Preisen liegendes Angebot für eine im Verhältnis zur Nachfrage völlig unzureichende Menge vorhanden ist;

b) wenn der Verkäufer sich weigert, die angepriesenen und ausgestellten Waren zu den angezeigten Preisen abzugeben;

c) wenn Waren im Schaufenster mit niedrigeren Preisen ausgezeichnet sind, als sie dann beim Verkauf tatsächlich in Rechnung gestellt werden;

d) wenn einzelne Waren, die äußerlich nicht als Ramsch- (Partie-), schadhafte oder sonst minderwertige Waren erkennbar sind, zu Preisen ausgestellt werden, die mit den für ähnliche Waren in dem Geschäft üb-

---

1) Wörmer, P., Vertikale Preisbindung, Berlin 1962, S. 198.

lichen Preisen in offenbarem Mißverhältnis stehen;"[1]

e) wenn Lockartikel nicht greifbar sind[2];

f) wenn der Verkäufer "mit allen Tricks routinierter Verkaufspraxis versucht, den Kunden von seiner Kaufabsicht abzubringen"[3];

g) wenn preisgebundene Markenartikel als Lockartikel verwendet werden.[4]

Neben diesen Fällen betrügerischer Angebote sind auch solche Lockangebote unzulässig, deren Werbemethoden unlauter sind und die unmittelbar auf eine Vernichtung von Wettbewerbern abzielen.[5]

Neben den unerlaubten gibt es die erlaubten "regulären" Lockangebote. Sie umfassen eine breite Zone.[6] Denn "daß unter Preiskonkurrenz eine größere, beachtliche Anzahl von Endabnehmern durch Lockartikel-Politik irregeführt und so mit höheren Preisen im übrigen Sortiment geschädigt würde, ist sehr unwahrscheinlich. Die Durchsetzung der allgemeinen Grundsätze des Wettbewerbs- und Strafrechts, die Steigerung der Markttransparenz und der Urteilsfähigkeit der Endabnehmer insbesondere durch die Händler selbst, ihre Institutionen sind vermutlich ausreichende Mittel, solche Gefahr notfalls zu bannen."[7] Erlaubte Lockangebote sind demnach stark im Preis herabgesetzte und in großer Menge vorhandene Waren, denen alle jene Eigenschaften feh-

---

1) Wegner, H.J., "Lockvogel"-Werbung, in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Mai 1964, S. 141 ff., und die dort zitierte Literatur; vgl. auch Röper, B., Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, Tübingen 1955, S. 124 ff.
2) Vgl. Tiburtius, J., Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin-München 1949, S. 192.
3) Busold, E.A., a.a.O., S. 246.
4) Vgl. Martino, A.D., Lockvogelwerbung im Einzelhandel, in: Der Markenartikel, Heft 5, 1965, S. 285 ff.
5) Vgl. Martino, A.D., a.a.O., S. 285 ff.
6) Vgl. Martino, A.D., a.a.O., S. 285 ff.
7) Wörmer, P., a.a.O., S. 318.

len, mit denen die unerlaubten Lockangebote behaftet sind. Sie sind dazu bestimmt, die betriebliche Leistungsfähigkeit zu demonstrieren und u.U. einen höheren Gewinn zu erzielen.[1] Diese Lockangebote entsprechen weitgehend Sonderangeboten. Denn bei beiden Angebotsformen wird versucht, einmal den Absatz der im Preis herabgesetzten und in der Werbung herausgestellten Artikel zu erhöhen und zum anderen den Verbraucher zum Kauf auch anderer Waren zu veranlassen.

Werden Lockangebote von einem Teil der Autoren deshalb als unzulässig bezeichnet, weil sie unter den Selbstkosten bzw. Einkaufspreisen liegen, also Unterkostenverkäufe darstellen, so fällt diese Erörterung in die preispolitische Behandlung von Sonderangeboten, die an späterer Stelle erfolgt.

126 Abgrenzung zur Preisschleuderei

Während das Sonderangebot eine Angebotsform darstellt, die sich aus einzelnen im Hauptteil noch zu besprechenden absatzpolitischen Faktoren zusammensetzt, bezieht sich die Preisschleuderei allein auf die absatzpolitische Variable Preis und stellt einen Grenzbereich absatzpolitischen Preisverhaltens dar.

Seit jeher war der Ausdruck "Preisschleudern" Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen. Ein einheitlicher Gebrauch des Wortes "Preisschleuderei" hat sich noch nicht herausgebildet. Die Meinungen gehen von einer generellen Preisunterbietung bis zur Preisunterbietung lediglich preisgebundener Waren und darüberhinaus bis zum Verkauf von Waren unter Selbstkosten, wobei diesen die verschiedensten Bedeutungen zugeordnet werden.[2] Während ursprünglich als Preisschleuderei fast ausschließlich die

---

1) Vgl. Martino, H.D., a.a.O., S. 285 ff.
2) Vgl. Fikentscher, P., a.a.O., S. 17; und die dort zitierte Literatur.

systematische Preisunterbietung von preisgebundenen Markenartikeln verstanden wurde, ist der Begriff dann auf eine Unterbietung zu Verlustpreisen[1] ausgeweitet worden.

Rechtlich gesehen stellt die Preisschleuderei einen Unterfall der Preisunterbietung dar, bei der "Ware oder Leistung ohne Rücksicht auf eine planmäßige und wirtschaftliche Absatzgestaltung zu wesentlich verbilligtem Preis auf den Markt geworfen wird, unter der Voraussetzung, daß sich dieses Vorgehen als wettbewerbswidrig im Sinne des § 1 UWG erweist".[2] Die Preisschleuderei erfolgt demnach nach unwirtschaftlichen und unkaufmännischen Grundsätzen und ist als unzulässige Preisunterbietung anzusehen. Im Gegensatz dazu folgt das zulässige Sonderangebot als Angebotsform kaufmännischen und wirtschaftlichen Grundsätzen.

---

1) Vgl. May, R., Das Preisschleudern mit Markenartikeln, Diss. Leipzig 1934, S. 11, 50 ff.; Herzberg, L., Die Preisschleuderei und die Mittel ihrer Bekämpfung, Greifswald 1916, S. 2; Elster, A., Was ist Preisschleuderei?, in: GRUR 1931, S. 213 ff.; Hüssener, A., Kartellgericht und Preisschleudereibekämpfung, in: GRUR 1927, S. 448; Callmann, R., Das deutsche Kartellrecht. Kommentar, Berlin 1934, S. 418; Müllensiefen, H., und Dörnikel, W., Das Kartell-, Zwangskartell- und Preisüberwachungsrecht, Berlin 1934, S. 75; Chardon, A., Der Schleuderpreis und seine wirtschaftspolitische Behandlung, Bern 1954, S. 45 ff.

2) Fikentscher, P., a.a.O., S. 19; vgl. Gabler's Wirtschaftslexikon, 2. Band, a.a.O., S. 607.

2 Das Sonderangebot in der Absatzwirtschaft

21 Bedeutung des Absatzes im Handel

Wenn hier von Absatz gesprochen wird, so ist weniger die "Schlußphase des gesamtbetrieblichen Umsatzprozesses"[1] gemeint, sondern die Hauptfunktion im Handel. Für den "Einzelhandel gibt es einen einzigen Wirtschaftszweck, eine Hauptaufgabe, nämlich den Absatz. Nur auf diesen Zweck ist die gesamte Organisation der Unternehmung und des Betriebs vollständig auszurichten".[2] Jeder Handelsbetrieb ist bestrebt, seinen Absatz zu fördern. Um dies zu erreichen, bedarf es einer aktiven Absatzpolitik, die in verschiedenen Zeiten und in verschiedenen Betriebsgrößen unterschiedlich war. So lag "zumindest bei den Verbrauchs- und Gebrauchsgütern das Instrumentarium der Absatzförderung und die Initiative im Marketing bisher viel stärker bei der Industrie ... als beim Handel. ... Dieses Bild wandelt sich in der letzten Zeit völlig. Und das ist sicher die markanteste Erscheinung im Bereich der Warenverteilung überhaupt. Dabei braucht man nicht einmal primär an die seit Mitte 1962 vom Ruhrgebiet ausstrahlende Discountwelle zu denken. Stichworte wie Handelsmarke, Selbstbedienung, Supermarkt, Versandhandel, freiwillige Ketten oder Sonderangebote bezeichnen die Vielfalt dessen, was sich hier abspielt."[3] Hier zeigt sich die weittragende Bedeutung des Absatzes in unserer Zeit. Er ist "zur 'Hauptaufgabe der Unternehmung' geworden"[4] und das in ganz besonderem Maße im Einzelhandel.

---

1) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 4. Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962, S.2.
2) Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951, S. 55.
3) Scheele, W., Der Preis ist mehr als das Ergebnis der Kalkulation, in: Moderner Markt, Heft 1, 1963, S. 22.
4) Bergler, G., Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, München 1961, S. 42.

22 Wettbewerb und Sonderangebot

Das Sonderangebot in seiner Erscheinungsform ist eng mit dem Wettbewerb verbunden. Daher ist es erforderlich, vorab den allgemeinen Begriff des Wettbewerbs und seine Aufgabe aufzuzeigen.

Die allgemeinen Begriffe "Wettbewerb" und "Konkurrenz" sind in der gesamten Wirtschaftsterminologie nicht einheitlich festgelegt.[1] Dabei reichen die Ansichten über den wirtschaftlichen Wettbewerb in der juristischen Literatur vom gegenseitigen Kampf der Konkurrenten in der Absicht der Vernichtung des Gegners bis zum Bieten eines wirtschaftlichen Vorteils eines einzigen Unternehmens, wobei begrifflich nicht notwendig ist, daß es auf Kosten des Mitbewerbers geht.[2]

In der Regel wird versucht, statt einer Definition des Wettbewerbs seine besonderen Erscheinungsformen, wie z.B. vollkommener oder unvollkommener Wettbewerb, zu beschreiben. Dabei wird dargelegt, "unter welchen Bedingungen er bestehen kann oder was seine Folgen sind. ... Die heutige Wirtschaftstheorie neigt dazu, unter Wettbewerb einen Zustand zu verstehen, wie er im höchsten Grad im 'reinen' oder 'vollkommenen' Wettbewerb vorhanden ist."[3]

Wettbewerb als Verhaltensweise der Verkäufer, das Angebot anziehender als das Konkurrenzangebot zu gestalten, ist dabei nicht so sehr ein Zustand, "als vielmehr eine Methode, einen bestehenden Zustand zu ändern.

---

1) Vgl. Münster, R., Die Konkurrenzsituation des westdeutschen Lebensmittelmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmittel-Großhandels, Diss. Freiburg i.Br. 1962, S. 1.

2) Vgl. Bergdolt, B., Die Sittenwidrigkeit der Preisunterbietung, Diss. Erlangen 1936, S. 10, und die dort zitierte Literatur.

3) Abbott, L., Qualität und Wettbewerb, München-Berlin 1958, S. 112; vgl. auch die ausführliche Darstellung der Problematik des Wettbewerbsbegriffs bei: Knöpfle, R., Der Rechtsbegriff "Wettbewerb" und die Realität des Wirtschaftslebens, Köln-Berlin-Bonn-München 1966, S. 97 ff.

Oder genauer: eine Methode, mit deren Hilfe eine ungleichgewichtige Wirtschaft den Weg zum Gleichgewicht finden kann."[1]

Eine Reihe anderer Autoren begründet den Wettbewerb in der Marktform. Es liegt z.B. vollständige Konkurrenz dann vor, "wenn die Zahl der Marktteilnehmer sehr groß ist".[2]

Für die begriffliche Bestimmung des Wettbewerbs ist weder die alleinige Verwendung des Maßstabes der Marktteilnehmerzahl noch die Definition des Wettbewerbs im Sinne der Verhaltensweisen geeignet.[3] Einen Versuch, die verschiedenen Wettbewerbsbegriffe zu kombinieren, unternahm Hänsel. Auf einem Markt herrsche Wettbewerb, "wenn die Unternehmen in ihrem Verhalten fühlbar durch rivalisierende Unternehmen beeinflußt werden und dadurch entweder eine Veränderung der Preise oder Qualitäten im Zeitablauf oder eine intensive Werbung oder die Schaffung einer ausreichenden Zahl von Wahlmöglichkeiten in bezug auf Preise oder Qualitäten hervorgerufen wird".[4] Diese Definition bürgt zwar nicht dafür, daß alle Kennzeichen aufgeführt sind, sondern dafür, daß sie "alle Formen einschließt, in denen Wettbewerb auftreten kann".[5]

Betrachtet man den Wettbewerb in seiner Zielsetzung, so will er einmal einen Maßstab für die durchschnittliche Leistung[6] liefern und zum anderen "der echten wirtschaftlichen Leistung zum Erfolg" verhelfen.[7] Die Auf-

---

1) Abbott, L., a.a.O., S. 137.
2) Miksch, L., Wettbewerb als Aufgabe, 2. erw. Aufl., Godesberg 1947, S. 33; vgl. auch Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Bern und Tübingen 1952, S. 247.
3) Vgl. Gabriel, S.L., Zum Begriff der Wettbewerbsbeschränkung im GWB, in: Der Markenartikel, Heft 5, München 1960, S. 251.
4/5) Hänsel, U., "Marktbeherrschende Unternehmen" im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung, Diss. Kiel 1960, S. 11.
6) Vgl. Miksch, L., a.a.O., S. 198.
7) Miksch, L., a.a.O., S. 54.

gabe besteht also darin, die Leistung der einzelnen Wirtschaftssubjekte im Verbund zu messen. Wettbewerb ist somit in seinem allumfassenden Begriff ein Leistungswettbewerb. Um diesen durchzuführen, bedient sich die Wirtschaft einzelner Medien, wie z.B. des Preises, der Qualität, der Werbung, des Kundendienstes usw.. Der Wettbewerb, der durch ein einzelnes Medium getragen wird, ist folglich ein partieller Wettbewerb. Man spricht dann von Preis-, Qualitäts-, Werbe-, Dienstleistungswettbewerb usw..

221 Wettbewerb als Voraussetzung für Sonderangebote

Der Wettbewerb stellt, wie bereits erörtert wurde, einen dynamischen Prozeß dar. In jedem Zeitpunkt herrscht ein wirtschaftliches Ungleichgewicht, herrschen Spannungen am Markt. Die konkurrierenden Marktpartner versuchen dabei ständig, durch geeignete Handlungen diese Spannungen horizontal zu vergrößern und vertikal zu verringern. Das besagt, daß der Einzelhändler bestrebt ist, durch Maßnahmen seinen Einzelhandelsbetrieb vom Konkurrenten abzuheben, die Spannungen zu vergrößern, dagegen die Spannungen zum Verbraucher hin abzuschwächen.

Das Sonderangebot in seiner Angebotsform verdankt seine Existenz und seine Berechtigung diesem wirtschaftlichen Ungleichgewicht. Denn nur dadurch, daß ein Wettbewerb der verschiedenen Unternehmer um den Verbraucher besteht, wird versucht, Wettbewerbsvorteile durch Einsatz absatzpolitischer Mittel für sich zu gewinnen. Das Sonderangebot braucht somit als Voraussetzung den Wettbewerb. Allgemein kann man sagen, daß im Einzelhandelsmarkt vielfach eine direkte Beziehung zwischen Wettbewerbsintensität und Sonderangebotsaktivität besteht. Je intensiver der Wettbewerb in einer Branche ist, um so stärker wird von Sonderangeboten Gebrauch gemacht.

Es wurde gezeigt, daß das Sonderangebot des Wettbewerbs bedarf. Der Anwendungsbereich und damit der be-

betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Abstand der Sonderangebote ist somit davon abhängig, in welchem Maße ein Wettbewerb im Einzelhandel vorliegt. Fehlt ein Wettbewerb sowohl horizontaler als auch vertikaler Art, so sind besondere Angebote illusorisch. Dieser Tatbestand macht es erforderlich, die Konkurrenzsituation im Einzelhandel kurz zu erörtern.

Vielfach hört man heute, daß der Handel gerade in jüngster Vergangenheit und auch in der Gegenwart globale Veränderungen erfahren habe und diese noch künftig andauern werden. In diesem Entwicklungsprozeß finden "das Wachstum des Handels und der Wettbewerb im Handel einen sehr eindrucksvollen, vielleicht den eindrucksvollsten Ausdruck im Werden und teilweise auch im Vergehen der verschieden gestalteten Formen und Typen von Handelsbetrieben".[1] So ist die gegenwärtige Situation im Handel durch eine "außerordentliche Dynamik und Stärke der Wettbewerbsanstrengungen gekennzeichnet".[2]

Ein sehr wichtiges Kriterium des Wettbewerbs insbesondere im Einzelhandel ist die Betriebsgröße. Je größer das Unternehmen ist, mit um so größerer Aktivität kann es dem Wettbewerb begegnen. Es handelt sich also hier insbesondere um die Großbetriebe des Einzelhandels, die in erster Linie wettbewerbspolitisch aktiv werden. Es sind dies Warenhäuser, Versandhäuser, Filialbetriebe des Einzelhandels und Supermärkte. Um den sog. mittelständischen Einzelhandel auf lange Sicht diesen mächtigen Konkurrenten gegenüber wettbewerbsfähig zu machen, begann in den vergangenen 15 Jahren eine rasche Entwicklung der freiwilligen Handelsketten. Durch die Tatsache, daß "nun nahezu alle Einzelhandlungen in der Bundesrepublik irgendeiner Organisation angeschlossen sind, hat sich

---

1) Nieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlags-Kalkulation ist zu primitiv", in: Moderner Markt, Heft 3, 1964, S. 24 ff.
2) Kathrein, O., Nachfrage im Wettbewerb, Schriftenreihe "Der Betrieb", Düsseldorf 1960, S. 19.

die Konkurrenz gleichsam auf eine höhere Ebene verlagert".[1] Ferner erzielte eine Rationalisierungswelle im Handel eine Stärkung der Wettbewerbsposition der fortschrittlichen Einzelhandelsbetriebe.[2] "Daß sich dabei ein Ausleseprozeß nicht vermeiden läßt und damit wiederum ein bestimmtes Maß von unternehmungsmäßiger Konzentration verbunden ist, mit anderen Worten: ein Zug zum größeren, kaufmännisch geleiteten Betrieb ausgelöst wird, ist leicht verständlich."[3] Der Wettbewerb im Einzelhandel ist also heute dadurch gekennzeichnet, daß er von den Großen dirigiert wird und daß sich die Kleinen ihm auf lange Sicht nicht entziehen können.

Die Konkurrenzsituation in bezug auf die Theorie des Wettbewerbs zu klassifizieren, ist im Einzelhandel besonders schwierig. Bei einer atomistischen Angebotsmarktform und vollständiger Konkurrenz wäre eine Preisbeeinflussung nicht möglich.[4] Daß dies im Handel dennoch der Fall ist, beweist tagtäglich die Wirtschaftspraxis. Der Grund liegt daher in der besonderen Eigenart der einzelhändlerischen Marktform.

Vom Modell des vollkommenen Wettbewerbs ausgehend, ergibt sich für den Einzelhandelsmarkt eine Reihe von Unvollkommenheitsfaktoren. Sie können aufgeteilt werden in die Reaktions- und Anpassungszeit[5], die mangelnde Markttransparenz[6], die Heterogenitätsbedingungen[7] so-

---

1) Münster, R., a.a.O., S. 262; vgl. Miksch, L., a.a.O., S. 75 ff.
2) Vgl. Münster, R., a.a.O., S. 261.
3) Nieschlag, R., Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 206.
4) Vgl. Miksch, L., a.a.O., S. 65.
5) Vgl. Theisen, P., Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Köln und Opladen 1960, S. 11.
6) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 12 ff.; Hoppmann, E., Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957, S. 29 ff.
7) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 17.

wie in die verschiedenartigsten Präferenzen[1].

Durch diese Unvollkommenheitsfaktoren, die für den Einzelhandelsmarkt kennzeichnend sind, werden monopolistische Elemente ermöglicht. Dennoch besteht eine mehr oder weniger starke Konkurrenzbeziehung zwischen den Elementarmärkten, die zustande kommt, weil "die ähnlichen Güter untereinander substituierbar sind" und weil "diese ähnlichen Güter von vielen oder auch nur von einigen Einzelhandlungen angeboten werden. ... Der Absatzmarkt des Einzelhandels ist also durch das gleichzeitige Vorhandensein von monopolistischen und konkurrenzwirtschaftlichen Elementen charakterisiert."[2]

Darüberhinaus hängt die Intensität des Wettbewerbs von der Bevölkerungsdichte ab. Dabei kann verallgemeinernd gesagt werden, daß trotz differierender Konkurrenzstärken auf den einzelnen Lokalmärkten[3] im Einzelhandel - insbesondere bei Einzelhandelsbetrieben, die Waren des täglichen Bedarfs anbieten - "die Intensität des Wettbewerbs sich proportional zur Bevölkerungsdichte verhält".[4] So steigt mit zunehmender Ortsgröße gewöhnlich die Zahl der Einzelhandelsbetriebe. In Mittel- und Kleinstädten sowie in Nachbarschaftsmärkten größerer Städte liegen in der Regel oligopolistische Konkurrenzelemente vor. Stärker ist die Wettbewerbsintensität in den Geschäftszentren großer Städte. "Warenhäuser, Kaufhäuser, große Filialbetriebe sowie Fachgeschäfte mit Waren des periodischen und aperiodischen Bedarfs sind auf engem Raum konzentriert",[5] wodurch hier atomistische wie

---

1) Vgl. Münster, R., a.a.O., S. 261; Miksch, L., a.a.O., S. 75; Ruberg, C., Absatzförderung im Einzelhandel, Wiesbaden 1939, S. 23; Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 4. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962, S. 164 ff.; vgl. die ausführliche Darstellung der einzelnen Präferenzarten im Einzelhandel bei Theisen, P., a.a.O., S. 19 ff.
2) Theisen, P., a.a.O., S. 20 ff.
3) Vgl. Hoppmann, E., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin-Frankfurt am Main 1959, S. 93.
4) Münster, R., a.a.O., S. 26.
5) Marzen, W., Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, Saarbrücken 1964, S. 126.

oligopolistische Konkurrenzelemente vorhanden sind.

222 Interdependenzen zwischen Wettbewerb und Sonderangebot

2221 Sonderangebote als Ausdruck des Leistungswettbewerbs

Bei der Behandlung des Wettbewerbs wurde der umfassendste Begriff des Wettbewerbs zugrundegelegt, nämlich der Leistungswettbewerb. Dieser beruht allein auf dem Leistungsprinzip.

Im Gegensatz zum Leistungswettbewerb steht der Nicht-Leistungswettbewerb. Er umfaßt den Behinderungswettbewerb sowie das Zugabe- und Lockartikelwesen. Beim Behinderungswettbewerb, der sowohl in defensiver als auch in aggressiver Form auftreten kann, wird in der Regel unter den Selbstkosten angeboten. Während die defensive Form, die auch als Anpassungswettbewerb bezeichnet wird, grundsätzlich erlaubt ist,[1] ist die aggressive Form des Behinderungswettbewerbs dann unzulässig, wenn der Tatbestand der Sittenwidrigkeit vorliegt.[2]

Werden Sonderangebote in der Absicht angeboten, die Verbraucher auf Grund ihres mangelnden Marktüberblicks in bezug auf Qualität und Preis täuschen zu wollen, so fällt diese Form des Angebots in den Bereich des Nicht-Leistungswettbewerbs.

Der Leistungswettbewerb, in dessen Rahmen die regulären und zulässigen Sonderangebote, die die Mehrzahl darstellen, fallen und der dem Leistungsprinzip entspringt, muß stets danach streben, durch Leistungsvorteile "erreichte Verbilligung dem Konsumenten zugute kommen zu lassen".[3] Die Leistungsvorteile im Einzelhandel bezie-

---

1) Vgl. Bender, E., Der kalkulatorische Ausgleich, Diss. Berlin 1941, S. 80 ff.
2) Vgl. Miksch, L., a.a.O., S. 59.
3) Bender, E., a.a.O., S. 79.

ben sich auf die handelsbetriebliche Gesamtleistung. Diese setzt sich zusammen aus der Grundleistung - der Warenleistung - , und aus der Zusatzleistung - der Dienstleistung.[1] Leistungsvorteile können somit einmal beim Sektor "Ware" und zum anderen beim Sektor "Dienstleistungen" entstehen. Warenmäßige Vorteile äußern sich in einem günstigen Einkauf, der letztlich seine Vorteilhaftigkeit dem "Dienst" des Händlers verdankt, nämlich im Umschauen nach Angeboten, in der Beschaffungsmarktforschung also, und im "Aushandeln" der günstigen Bedingungen. Leistungsvorteile hinsichtlich der Dienstleistung lassen sich nur durch Rationalisierung und wirksame Verkaufsanstrengungen im Handel ermöglichen, wodurch die Kosten gesenkt werden.

Solche Leistungsvorteile können ihren Ausdruck entweder in der Preisverbilligung und / oder in zusätzlichen Kundendienstleistungen und damit im Preis- und / oder Dienstleistungswettbewerb finden. Die Warenqualität ist hier nicht berücksichtigt, weil eine Steigerung der Qualität bei konstant gehaltenem Preis einer Preisverbilligung gleichkäme.

Leistungsvorteile werden am stärksten sichtbar im Preis. Der Preiswettbewerb im Einzelhandel, auf den in der preispolitischen Behandlung der Sonderangebote noch näher eingegangen wird, stellt somit die wirksamste Form des Wettbewerbs dar. "Dieser Kampf mit der Preisstellung ist das Hauptmittel echten Leistungswettbewerbes."[2] An dieser Stelle sei bereits

---

1) Vgl. Henzler, R., Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 144 ff.
2) Bender, E., a.a.O., S. 79.

vorweggenommen, daß sich der Preiswettbewerb im Einzelhandel nur in Form selektiver Preisunterbietungen und damit vorwiegend in Form von Sonderangeboten abspielt. Dabei ist nicht in Abrede gestellt, daß auch der Wettbewerb der "Kundendienstleistungen" eine Rolle spielt. In gleichen Branchen, bei Einzelhandelsbetrieben gleichen Anspruchformats, ist jedoch die Betriebsassimilierung hinsichtlich der Dienstleistungen soweit vorangetrieben, daß ein Wettbewerb, wenn er wirksam sein soll, nur auf der Preisebene erfolgen kann und hier wiederum nur selektiv, d.h. in erster Linie in Form von Sonderangeboten.

2222 Sonderangebote zur Verschärfung des Wettbewerbs

Es wurde gezeigt, daß Sonderangebote Ausdruck des Wettbewerbs sind. Diese Beziehung ist umkehrbar und besagt, daß Sonderangebote gleichsam den Wettbewerb beeinflussen und verschärfen. Sonderangebot und Wettbewerb sind also eng miteinander verbunden, wobei hinsichtlich der Kausalität eine Richtung vorgegeben ist. Denn erst wenn bereits ein Wettbewerb vorhanden ist, der für Sonderangebote Voraussetzung ist, vermögen Sonderangebote diesen Wettbewerb neben anderen Faktoren zu verschärfen. In welchem Ausmaß ein Einzelhändler von einer Sonderangebotspolitik Gebrauch macht, in dem Maße wird der Wettbewerb zusätzlich beeinflußt.

Dabei ist zu untersuchen, wie sich Sonderangebote auf den Wettbewerb im einzelnen auswirken. Bringt beispielsweise ein Einzelhändler Sonderangebote auf Grund eigener

Leistungsvorteile heraus, so wird sich wegen der zusätzlichen Sonderangebotsumsätze bei kostendeckender Kalkulation seine Rentabilität erhöhen. Er gewinnt im Falle, daß der Konkurrent nicht reagiert, eigene Wettbewerbsvorteile, die sich verstärken können, bis der Konkurrent zur Aufgabe oder zu Gegenmaßnahmen gezwungen wird. Betreibt nun ein Unternehmen mit Sonderangeboten eine wirksame Absatzpolitik, so können oftmals Konkurrenzbetriebe nicht umhin, gleichsam um des Verbrauchers willen Sonderangebote herauszubringen, sofern ihre Kostensituation dies erlaubt. Für leistungsstarke Betriebe stellen Sonderangebote als Wettbewerbsmittel eine Notwendigkeit dar, für leistungsschwache dagegen einen Zwang zu guter Wirtschaftsführung.[1)]

Eine Begleiterscheinung, die der verschärfte Wettbewerb mit Sonderangeboten mit sich bringt, wirkt sich auf die Wettbewerbsart aus. Denn einerseits wird durch Sonderangebote versucht, Unterschiede zu schaffen, um so das eigene Unternehmen vom Konkurrenten abzuheben und den Markt unvollkommener zu machen. Andererseits dagegen wird die mangelnde Markttransparenz vermindert, weil die durch Sonderangebote bewirkten Unterschiede werblich herausgestellt werden müssen. Die Konkurrenz wird demnach gleichsam gezwungen, stärker als sonst, ins einzelne gehende Preis- und Qualitätsinformationen zu geben.[2)] Der Markt wird dadurch vollkommener.

23 Stellung des Sonderangebots im Handel

231 Sonderangebotsentwicklung bis 1945

Da auf der einen Seite Sonderangebote im Gesetz erst im Jahre 1935 begrifflich festgelegt wurden und auf der anderen Seite die Wirtschaftspraxis Sonderangebote von

---

1) Vgl. Müller, H., Die Entstehung des Warenpreises, Hannover 1924, S. 251.
2) Vgl. Wörmer, F., a.a.O., S. 319.

verwandten Angebotsformen nicht klar trennte, ist es nicht möglich, die Entwicklung scharf herauszukristallisieren.

Solange sich im 19. Jahrhundert Angebot und gesteigerte Bedürfnisbefriedigung in etwa ausglichen, war der Wettbewerb noch relativ gering. Erst nachdem der technische Fortschritt und die damit verbundenen Rationalisierungen eine immer zweckmäßigere, schnellere und billigere Erzeugung, vielfach in Form einer Massenproduktion ermöglichten, stand einem vermehrten Angebot eine geringere Nachfrage gegenüber. Das führte unter den Anbietern zu einem immer schärferen Wettbewerb. In diesem Wettbewerbskampf war nun zunächst jedes Mittel erlaubt, und man versuchte, mit Sonderveranstaltungen, Preisunterbietungen höchsten Ausmaßes und Preisschleuderei seinen Umsatz und damit die Produktion aufrechtzuerhalten. Somit war eine hohe Wettbewerbsintensität die Ursache für das Aufkommen von Sonderveranstaltungen. Dabei sei nochmals erwähnt, daß damals Sonderveranstaltungen und Sonderangebote synonym waren.

In Deutschland erlangten Sonderveranstaltungen in den zwanziger und dreißiger Jahren eine besondere Bedeutung.[1] Sie wurden durch Saisonschwankungen gefördert, wobei versucht wurde, durch Sonderveranstaltungen diese saisonal bedingten Umsatzschwankungen auszugleichen.[2] Die ursprüngliche Absicht des Saisonverkaufs bestand dabei in der "betriebswirtschaftlich sinnvollen Lagerräumung".[3]

Während nun die Inflationszeit durch einen Kampf um die Ware gekennzeichnet war, folgte dieser Zeit vom Jahre 1924 an der Kampf um den Kunden. Sonderveranstaltungen tauchten wieder auf, und in den folgenden Jahren setzte eine Flut solcher Sonderveranstaltungen ein.[4]

---

1) Vgl. Seyffert, R., a.a.O., S. 75.
2) Vgl. Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 26.
3) Scheele, W., Richtiger,Preis, besserer Absatz, München 1962, S. 228.
4) Vgl. Steckhan, W., a.a.O., S. 73; Gartmayr, E., a.a.O., S. 96.

Im Jahre 1931, dem Jahr der Deflationskrise, hatte sich nun der Wettbewerb zusehends zugespitzt. Der Einzelhandel hatte "sinkende Umsatzwerte und steigende Kostenanteile" zu verzeichnen.[1] Um die Umsätze zu erhalten, jagten sich "Sonderveranstaltungen und 'einmalige Angebote'". Sie wurden zum Ärgernis dieser Tage.[2] Diese Inflation der Sonderveranstaltungen bewirkte, daß sie an Bedeutung im Hinblick auf die Verbraucher verloren.[3] Weiterhin wirkten dämpfend auf die Sonderveranstaltungen die erlassenen gesetzlichen Bestimmungen und die zunehmende Warenverknappung.

Als Träger der Entwicklung der Sonderveranstaltungen in jenen Zeiten kamen in erster Linie die Warenhäuser sowie größere Fachgeschäfte in Frage. Diese waren allerdings gezwungen, Sonderveranstaltungen auf ein Mindestmaß zu begrenzen, weil sie sonst "auf Kosten des regulären Geschäftes" gehen, "mit einer Einbuße der normalen Kalkulation verbunden" sein und eine "Minderung in der Qualitätsleistung des Fachgeschäftes" zur Folge haben würden.[4] Zweifellos ist es richtig, daß die Warenhäuser in erster Linie Wettbewerb mit Sonderveranstaltungen trieben, der sich eben vornehmlich auf Warenhäuser beschränkte.[5] Die Politik der Sonderveranstaltungen bestand bei ihnen z.T. darin, die anzubietenden Artikel qualitativ zu verschlechtern. Obwohl Sonderveranstaltungen umfangmäßig zunahmen, haftete ihnen das Odium an, qualitativ minderwertige Waren anzubieten.

Betrachtet man die Frage, ob die ganze Schuld an der

---

1) Institut für Konjunkturforschung, Bericht über "Kosten und Lagerumschlag in deutschen Waren- und Kaufhäusern im Jahre 1931", Berlin 1932, S. 3 ff.
2) Uhlig, H., Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln und Opladen 1956, S. 43.
3) Vgl. Uhlig, H., a.a.O., S. 44; Tiburtius, J., a.a.O., S. 191.
4) Seyffert, R., a.a.O., S. 60; vgl. Tiburtius, J., a.a.O., S. 189.
5) Vgl. Pasdermadjian, H., Das Warenhaus, Köln und Opladen 1954, S. 53.

Entartung der Sonderveranstaltungen die Warenhäuser trifft, so läßt sie sich zugunsten der Warenhäuser beantworten. Denn nicht allein der Einzelhandel war gezwungen, billig zu verkaufen, sondern auch die Industrie. Um die eigenen Verbindlichkeiten erfüllen zu können, mußte "mancher Produzent neben Saisonwaren auch größere Posten regulärer Ware mit erheblichen Preisnachlässen abstoßen".[1)]

232 Sonderangebot im heutigen Einzelhandel

Während die Zeit vor dem zweiten Weltkrieg im Hinblick auf Sonderveranstaltungen durch geringe Kaufkraft, schlechte Warenqualitäten und die Beschränkung des Wettbewerbs vornehmlich auf Warenhäuser gekennzeichnet war, haben die Marktverhältnisse nach 1945 gewaltige Änderungen erfahren, die für die Sonderangebotspolitik mitbestimmend waren. Die Zeit ist charakterisiert durch eine dynamische Entwicklung sowohl auf der Unternehmens- wie auch auf der Verbraucherseite.

Auf der Verbraucherseite haben sich die Lebens-, Verbrauchs- und Einkaufsgewohnheiten global geändert. So spielte kurz nach dem Krieg der Preis die überragende Rolle, der dann durch die wachsenden Qualitätsansprüche der Verbraucher in den Hintergrund trat. Nachdem inzwischen ein hohes Qualitätsniveau zur Selbstverständlichkeit wurde, tritt nun der Preis wieder in den Vordergrund, so daß preisgünstige Angebote von der Verbraucherschaft mehr oder weniger gewünscht werden.[2)] Sonderangebote fallen also hier auf fruchtbaren Boden.

Neben der dynamischen Entwicklung auf der Käuferseite sind auch die betrieblichen Maßnahmen in unserer Zeit von einer Dynamik gekennzeichnet. Die Unternehmenspolitik

---

1) Uhlig, H., a.a.O., S. 44.
2) Vgl. Dimm, W., Orientierungsmaßstäbe der einkaufenden Hausfrau, in: GFK-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 2, 1962, S. 54.

des Einzelhandels geht heute neue Wege, was sich "in einer Vertiefung und Verfeinerung des Sortiments ebenso wie in einer bewußten Differenzierung und Dynamik in der Preisgestaltung"[1] äußert. Nur wer laufend Abwechslungen und Neuerungen bietet, hat Chancen, Verbraucher in sein Unternehmen "ziehen" zu können.[2] Sonderangebote sind daher bestimmt und geeignet, dem Konsumenten stets etwas Neues, etwas Preiswürdiges zu bieten. So kommt heute und noch mehr in der Zukunft der Einzelhändler nicht umhin, aktive Preispolitik, und hier vorwiegend in Form von Sonderangeboten, zum Bestandteil einer systematischen Marktpolitik zu machen.[3] So hat das Sonderangebot "inzwischen im Handel vieler Länder seinen sicheren Platz als Mittel der Absatzförderung gefunden".[4] Welche Bedeutung die Sonderangebote erlangt haben, ist besonders an der Verkaufspraxis des Lebensmittel-Einzelhandels zu erkennen. Die Anzeigen sowie die Schaufensterauslagen dieser Einzelhandelsbetriebe, die in steter Folge auf Sonderangebote hinweisen, sind ein eindeutiger Beweis.[5]

Doch muß an dieser Stelle betont werden, daß Sonderangebote im Handel zwar ihre feste Position bezogen haben, daß aber in der Anwendung im Hinblick auf eine optimale Absatzpolitik noch große Unsicherheit besteht. Die Einzelhändler lassen sich dabei vielfach von der Konkurrenz leiten und kopieren oftmals den unmittelbaren Konkurrenten in bezug auf die Sonderangebotspolitik.[6]

---

1) Timm, W., a.a.O., S. 54.
2) Vgl. Groß, H., Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960, S. 227.
3) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 58; Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, S. 324; Eberhard, W., Dem Händler etwas bieten. Marketingpolitik ohne Preisbindung?, in: Die Absatzwirtschaft, Jan. 1963, S. 14 ff.; Jefferys, J.B. und Knee, D., Europas Einzelhandel, Frankfurt am Main 1965, S. 133.
4) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 231.
5) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 58 ff.
6) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 58 ff.

Als Träger der Sonderangebotsaktionen sind heute in erster Linie nicht nur die Warenhäuser anzusehen, sondern der gesamte Einzelhandel. Wenngleich es den Warenhäusern und Filialbetrieben gelungen ist, "ein Fluidum besonderer Preisgünstigkeit zu vergeben",[1] so machen von selektiver Preisverbilligung die meisten Einzelhändler Gebrauch. Unterschiede treten nur bei den einzelnen Branchen auf. Die meisten Sonderangebote finden sich im Lebensmittel-Einzelhandel, der fast ausnahmslos freiwilligen Handelsketten oder anderen Gemeinschaftsorganisationen angeschlossen ist.

Um eine annähernde Vorstellung über das Ausmaß von Sonderangebotsaktionen zu erhalten, seien die Ergebnisse einiger Untersuchungen angeführt. So beträgt der Anteil der Sonderangebote am Gesamtsortiment im Lebensmittel-Einzelhandel rund 13 bis 17 %.[2] Außer in der Textilbranche dürfte in anderen Branchen der Sonderangebotsanteil etwas darunter liegen. Der Anteil der Sonderangebote am Gesamtumsatz beträgt im Lebensmittel-Einzelhandel laut einer amerikanischen Untersuchung 8,4 %. In Westdeutschland hat das Ifo-Institut nach einer neueren Untersuchung, die sich auf den Einzelhandel aller Branchen bezog, einen Umsatzanteil von rund 6 % ermittelt.[3] Es ist anzunehmen, daß die Sonderangebotsanteile in der Zukunft noch größer werden, weil viele Unternehmen erst dazu übergehen, Versuche einer planvollen Absatzförderung mit Sonderangeboten zu machen.

---

1) Münster, R., a.a.O., S. 141.
2) Vgl. die in der Pressekonferenz vom 25.4.1963 des "Hauptverbandes des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V." bekanntgegebenen Untersuchungsergebnisse zum Thema "Lebensmittelangebote in Zeitungsanzeigen", S. 2 ff.; vgl. o.V., Adolf Schaper - größte VIVO-Zentrale, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 1, 1965, S. 42 ff.
3) Vgl. die Eagle-Studie, Köln 1963, S. 22 ff.; o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, in: Ifo-Schnelldienst, 20.Jg. Nr. 10 vom 10.3.67, S. 15.

233 Diskussion um Sonderangebote und Kritik

Wenngleich im vorhergehenden Abschnitt die Bedeutung der Sonderangebote und ihre Notwendigkeit für den Einzelhändler aufgezeigt wurden, so hat es nicht an Stimmen gefehlt, die eine Sonderangebotspolitik entschieden ablehnen. Diese Angriffe führen alle in der Argumentation darauf hinaus, daß Sonderangebote das Preisbewußtsein der Verbraucher vermindern, die Markttransparenz verschlechtern und den Verbraucher über die Preiswürdigkeit des Gesamtsortiments täuschen.[1)]

Diese Argumentation ist irreführend. Denn in der Tat würde sich beim Fehlen der Sonderangebote das Sortiment der Einzelhändler keineswegs verringern, um eine Steigerung der Markttransparenz hervorzurufen. Vielmehr werden Sonderangebote hinsichtlich der Qualität und des Preises werblich so herausgestellt, daß der Käufer einen Waren- und Preisvergleich ohne große Mühen durchführen kann. Ferner ist sich der Verbraucher bei Sonderangeboten darüber im klaren, daß die Preisgünstigkeit sich nur auf diese Artikel bezieht, während die anderen Artikel ihre Normalpreise haben. Es ist falsch, zu glauben, daß eine unterschiedliche Kalkulationsform Sonderangebote billiger und die übrigen Artikel des Sortiments teurer in Erscheinung treten läßt. Daß die Verbilligung der Sonderangebote manchmal der Handelsspanne anderer Artikel zugeschlagen wird, läßt sich in der Praxis feststellen und kann nicht gerechtfertigt werden. Zu behaupten aber, daß die hohen Spanner bei wertvollen Artikeln die Verluste der Sonderangebote aufnehmen, ist irrig, wenn man bedenkt, daß diesen Artikeln auch höhere Kosten zugrunde liegen.

Zudem kommt hinzu, daß der Werbecharakter der Sonderangebote den Verbrauchern zugute kommt. Würde der Einzelhändler anstelle von Sonderangeboten zur Verkaufsförde-

---

1) Vgl. o.V., AGV gegen Verlockungen durch Sonderangebote, in: Der Markenartikel, Heft 11, 1962, S. 903.

rung verstärkt Werbung betreiben, so würde die Ware, statt billiger zu werden, sich um die anteiligen Werbekosten erhöhen. Zusammenfassend kann gesagt werden, daß reguläre und erlaubte Sonderangebote die Markttransparenz erhöhen und dem Verbraucher Vorteile bringen. Die Argumente gegen Sonderangebote betreffen lediglich jene Sonderangebote, die ohnehin unzulässig sind.

24 Das Sonderangebot als ein absatzpolitisches Instrument

241 Sonderangebote und absatzpolitische Instrumente

Jeder Einzelhändler, der seine Betriebspolitik nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip ausrichtet, betreibt aktive Absatzpolitik. Als Einflußgrößen auf den Absatz kommen exogene und endogene in Frage. Die exogenen, auf die der Einzelhändler keinen Einfluß hat, kann man mit Gutenberg die Trendvariablen bezeichnen. Er unterscheidet "Trend der allgemeinen, der speziellen und der Unternehmensentwicklung".[1] Die endogenen Faktoren dagegen werden vom Einzelhändler selbst bestimmt. Sie stellen all jene Maßnahmen und Anstrengungen dar, die der Einzelhändler trifft und treffen kann, um Einfluß auf den Absatz zu nehmen. Gutenberg faßt die Hauptinstrumente, die aus Absatzmethode, Produktgestaltung, Werbung und Preispolitik bestehen, zum "absatzpolitischen Instrumentarium" zusammen, wobei er die einzelnen Aktionsparameter als "Instrumentvariable" bezeichnet.[2]

Nieschlag hat diese vier absatzpolitischen Instrumente

---

1) Gutenberg, E., a.a.O., S. 44.
2) Gutenberg, E., a.a.O., S. 44.

um eine Reihe zusätzlicher Instrumente erweitert. Im einzelnen setzen sie sich zusammen aus Standort eines Betriebes, Absatzorganisation, Kreditgewährung, Konditionen, Kundendienst, Rabatt, Preis, Produktionsprogramm (beim Hersteller) bzw. Sortiment (beim Händler), Produktgestaltung, Verkaufsförderung und Werbung.[1] Ferner wird manchmal auch die Absatzmenge als absatzpolitischer Aktionsparameter bezeichnet.[2] Diese hat mehr hypothetischen Charakter, sie dient vornehmlich der Preisbildung in der volkswirtschaftlichen Theorie und baut auf einer Preis-Mengenbeziehung auf. Betriebswirtschaftlich stellt die Absatzmenge keinen Aktionsparameter dar, sondern zeigt sich als Wirkung der eingesetzten absatzpolitischen Instrumente.

Welche Stellung bezieht nun das Sonderangebot im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums? Zweifellos ist einzusehen, daß dem Einzelhändler durch das Sonderangebot ein wirksames Mittel in die Hand gegeben ist, seinen Absatz zu beeinflussen. Dabei besteht die Eigenart des Sonderangebots nun darin, daß es als absatzpolitisches Mittel nicht wie diese aus einer Komponente, sondern aus einer Faktorkombination besteht. Während bei den einzelnen absatzpolitischen Maßnahmen die verschiedenen absatzpolitischen Mittel substituiert und isoliert eingesetzt werden können, läßt sich dies bei einem Sonderangebot nicht durchführen. Denn bei ihm kann nicht ausschließlich eine preispolitische Maßnahme beispielsweise unter Verzicht der Werbung zum Einsatz gelangen. Als absatzpolitisches Mittel ist es dadurch gekennzeichnet, daß es aus einer Kombination absatzpolitischer Mittelfaktoren besteht und nur bei Vorhandensein aller dieser Mittelfaktoren ein eigenes absatzpolitisches Mittel darstellt. Diese Mittelfaktoren sind die Artikel- bzw. Sortimentspolitik, der Preis und die Werbung. Es läßt sich nicht leugnen, daß

---

1) Nieschlag, R., Persönliche Aufzeichnungen aus der Vorlesung über: Grundlagen der Absatzwirtschaft, Sommersemester 1965, München.
2) Vgl. Möller, H., Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941, S. 85.

das Sonderangebot ein absatzpolitisches Mittel ist, jedoch Elemente der Werbung, des Sortiments und des Preises in sich schließt. Ein Sonderangebot, bei dem eines dieser Elemente fehlt, ist nicht als solches zu bezeichnen. Denn ein Sonderangebot ist nur dann existent, wenn eine für das Sonderangebot geeignete Ware zu besonderen Bedingungen preislicher Art abgegeben wird, wobei es notwendig ist, die Besonderheit dem Verbraucher mitzuteilen. Ein Sonderangebot erfordert also, daß die Preisreduktion durch besondere Werbemedien dem Käufer kenntlich gemacht wird. Würde die werbliche Kenntlichmachung fehlen, müßte das Sonderangebot vorwiegend der Preispolitik untergeordnet werden.

Vielfach wird das Sonderangebot als ein werbepolitisches Mittel bezeichnet. Mit dem herabgesetzten Preis soll eine Werbewirkung hervorgerufen werden. Nach dieser Argumentation müßte jede absatzfördernde Maßnahme, die Präferenzen schafft, sei sie preis-, sortiments-, kundendienstpolitischer oder sonstiger Art, der Werbung zugerechnet werden, weil sie Werbewirkungen in sich trägt. Setzt man bei der Werbung den Einsatz von Werbemitteln voraus, so müßte ein Sonderangebot als Werbemaßnahme dann angesehen werden, wenn es ein reiner Lockartikel wäre, der lediglich Verbraucher anziehen soll, damit diese andere Waren kaufen. Dieser Lockartikel in seiner reinen Form ist aber unzulässig. Das Sonderangebot hingegen will in erster Linie "sich selbst" verkaufen. Daß es dabei einen Lockeffekt hervorruft, der den Kauf anderer Güter zur Folge hat, ist eine gewollte Begleiterscheinung und liegt im Wesen des Sonderangebots.

Abschließend sei klargestellt, daß das Sonderangebot nur e i n absatzpolitisches Mittel im Konzert der absatzpolitischen Mittel darstellt. Es stellt daher nur eine Möglichkeit dar, den Verkauf neben Produktvariation, betrieblichem Standort, Kundendienst usw. zu fördern.

242 Sonderangebot als einheitliche Instrumentvariable und seine Faktoren

Es wurde gezeigt, daß das Sonderangebot ein eigenständiges absatzpolitisches Mittel ist und somit eine einheitliche Instrumentvariable darstellt. Seine Bestandteile sind Sortimentspolitik, Preis und Werbung, die im Sonderangebot zwar verschieden stark kombiniert werden können, aber insgesamt gesehen eine Einheit darstellen müssen. Sie bilden somit die Faktoren des Sonderangebots und werden im folgenden Hauptteil im einzelnen näher behandelt. So muß der Händler bei jedem Sonderangebotseinsatz Überlegungen dahingehend anstellen, wie sich durch planvolle Handhabung der sortiments-, preis- und werbepolitischen Möglichkeiten sein Absatzziel optimal erreichen läßt.

Das Sonderangebot setzt sich, wie gezeigt wurde, aus drei Instrumentalfaktoren zusammen. Die eingehende Behandlung dieser Faktoren ist somit Bestandteil des Hauptteils. Da vom Stofflichen aus gesehen dieser Hauptteil sehr umfangreich ausfallen muß, wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf verzichtet, die sortiments-, preis- und werbepolitische Behandlung der Sonderangebote in einen Hauptpunkt zusammenzufassen. Stattdessen erfolgte eine Dreiteilung unter dem Gesichtspunkt, daß diese drei als Hauptpunkte zwar erscheinenden Kapitel in sich geschlossen sind und den Hauptteil der vorliegenden Arbeit darstellen.

25 Planung von Sonderangebotsaktionen

251 Sonderangebot und Absatzziele

Die betriebliche Zielsetzung im weitesten Sinne, auch Unternehmerfunktion oder "Zielfunktion der Unternehmung"[1] genannt, verkörpert den Inbegriff aller betrieblichen Zielsetzungen. So stellt das Absatzziel lediglich einen Teil des Unternehmungszieles dar. Da im Handel die Absatzfragen an erster Stelle stehen, kommt damit den Absatzzielen eine erstrangige Bedeutung zu.

In der Literatur werden als Absatzziele vornehmlich Erweiterung, Erhaltung oder Reduktion des Absatzvolumens, Einführung neuer Erzeugnisse auf dem vorhandenen Markt, Erweiterung des Marktanteiles, Erreichung einer marktbeherrschenden Position, Ausgleich der Saisonschwankungen usw. genannt, wobei oft zwischen Absatz- und Werbezielen nicht scharf unterschieden wird.[2]

In Ermangelung eines einheitlichen Begriffs der Absatzziele scheint es zweckmäßig, diese hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit in direkte und indirekte zu trennen. Während die direkten Absatzziele eine Veränderung des Absatzvolumens darstellen, nehmen die indirekten Absatzziele, die die eigentlichen Unternehmungsziele verkörpern, Einfluß auf die Gewinnsituation, die Marktstellung des Betriebes oder dgl..

---

1) Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 11 ff.

2) Vgl. Meyer, P.W., Die Werbeerfolgskontrolle, Düsseldorf und Wien 1963, S. 117 ff., und die dort zitierte Literatur.

Betrachtet man nun das Sonderangebot in bezug auf das Absatzziel, so dient es direkt der Absatzförderung. Dabei ist es eine Tatfrage, ob ein rückläufiger Absatz abgeschwächt, ein stagnierender gesteigert oder eine Absatzsteigerung noch stärker gefördert werden soll. In jedem Fall dient das Sonderangebot dazu, den Absatz zu beleben. Dies kann als die primäre Funktion des Sonderangebots im Rahmen der Absatzziele angesehen werden.

In bezug auf Unternehmungsziele kann das Sonderangebot mehreren Zielsetzungen gerecht werden. Mit einer Steigerung des Absatzes kann beispielsweise eine Steigerung der Marktposition bezweckt werden. Ferner können Sonderangebote zur Gewinnmaximierung oder Erzielung eines branchenüblichen Gewinns beitragen. Wenngleich manche Sonderangebotspreise die Stückkosten zwar unterschreiten, so trägt die Mehrzahl der Sonderangebote doch beträchtlich zur Deckung der Kosten einschließlich eines Gewinnzuschlages bei. Als weiteres Unternehmungsziel in bezug auf Sonderangebote kann die Schaffung eines Images in Frage kommen. Da reguläre Sonderangebote dazu bestimmt sind, u.a. die Leistungsfähigkeit des Handelsbetriebs zu demonstrieren, schaffen sie sachliche Präferenzen bei den Abnehmern. Unter der Voraussetzung, daß die Artikel des übrigen Sortiments zu normalen Preisen verkauft werden, die denen der Konkurrenz entsprechen oder als üblich angesehen werden, stellen Sonderangebote für den Verbraucher einen Kaufvorteil dar. Sie tragen dazu bei, ein gutes Image zu schaffen.[1)]

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß Sonder-

---

1) Vgl. Filene, E., Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Erfurt-Berlin o.J., S. 1 ff.; Martineau, P., Kaufmotive, Düsseldorf 1959, S. 299 ff.

angebote im Rahmen der Absatzziele kurzfristig die Absatz- und Gewinnsituation des Unternehmens beeinflussen und langfristig das Firmenbild mitprägen.

252 Sonderangebot und Absatzplan

Die Frage der betrieblichen Planung war um die Jahrhundertwende dadurch gekennzeichnet, daß die Entscheidung, "ob geplant werden soll oder nicht, von der Größe der Betriebswirtschaft abhängig"[1] war. Der "kleine" Einzelhändler traf seine Dispositionen ohne genaue, schriftliche Planung mit Hilfe seines Fingerspitzengefühls, was unter einer glücklichen Hand oft den gewünschten Erfolg herbeiführte.[2] Außer im Kleinbetrieb wurden auch in manch größerem Einzelhandelsbetrieb oft intuitiv und ohne Anwendung einer genauen und umfassenden Planung Absatzentscheidungen getroffen.

Dies änderte sich seit Beginn dieses Jahrhunderts grundsätzlich, wenngleich die Kleinbetriebe des Einzelhandels vorerst eine Ausnahmestellung einnahmen. Mit Einführung der wissenschaftlichen Betriebsführung kam der Planung eine überragende Bedeutung zu.[3] So spielte die Planung insbesondere in Warenhäusern, in den Großfilialbetrieben des Einzelhandels und in den Versandhäusern eine große Rolle. Nur der mittelständische Einzelhandel hatte sich lange Zeit einer planmäßigen Betriebsführung entzogen. Erst seit den zwanziger und dreißiger Jahren und besonders nach dem letzten Welt-

---

1) Beer, G., Die Planung des Absatzes im Einzelhandel, Diss. Basel 1955, S. 15.
2) Vgl. Bergler, G., a.a.O., S. 37; Theisen, P., a.a.O., S. 103.
3) Vgl. Stathopoulos, A.N., Prognose, Planung und Ergebnis mit Hilfe moderner Entscheidungsverfahren, Diss. Mannheim 1961, S. 57.

krieg zwang der verschärfte Wettbewerb den Großteil der Einzelhändler zum "Rechnen um den Pfennig". Der Handel mußte somit methodisch-systematisch vorgehen, was sich in der Planung manifestierte. "Planung wird dadurch zum Mittel, welches der Betriebswirtschaft die Möglichkeit gibt, sich im Marktgeschehen zu behaupten, ihre Ziele sicherer und wirtschaftlicher zu erreichen. In diesem Sinne ist Planung nicht eine Frage des Dürfens, als vielmehr des Müssens. Die einzelnen Betriebswirtschaften des Einzelhandels unterscheiden sich nicht dadurch, ob sie planen oder nicht, sondern durch das Mehr oder Weniger, das Ausmaß der planenden Tätigkeit."[1)]

Im Handel und insbesondere im Einzelhandel, wo fast alle Hauptfragen um den Absatz kreisen, spielt der Absatzplan eine überragende Rolle. Er hat als oberste Aufgabe, die Umsatzziele abzustecken. Voraussetzung dafür sind Prognosedaten, die Aufschluß geben sollen über die künftige Absatzentwicklung.[2)] Dazu ist eine subtile Kenntnis der allgemeinen Wirtschaftslage sowie der Stellung des Betriebes im Markt und in der Öffentlichkeit erforderlich. Sind die Umsatzziele abgesteckt, dann ist zu überlegen, mit welchen Maßnahmen und Methoden diese konkreten Ziele realisiert werden können. Eine Unterteilung des Absatzplans in einen Werbe- und einen Verkaufsplan erscheint daher zweckmäßig.[3)]

In bezug auf Sonderangebote lautet nun die Frage, welche Stelle mit der Planung betraut wird und welche Faktoren dann im einzelnen zu berücksichtigen sind. Sonderangebote als absatzpolitisches Mittel gehören in den Absatzplan, was nicht ausschließt, daß Inter-

---

1) Beer, G., a.a.O., S. 15.
2) Vgl. Pflüger, F., Absatzplanung in vier Stufen. Langfristige Planung ist keine Prophetie, in: Die Absatzwirtschaft, 2. Märzausgabe 1964, S. 314 ff.
3) Vgl. Beer, G., a.a.O., S. 14.

dependenzen zu anderen Teilplänen bestehen. So spielt einmal die Beschaffungsplanung bei Sonderangeboten eine gewisse Rolle, die in der sortimentspolitischen Behandlung der Sonderangebote erörtert wird. Zum anderen ist auch eine Verknüpfung zur Finanzplanung bei Sonderangeboten gegeben, wenn außerhalb des regulären Bestell-Rhythmus' eine großangelegte Sonderangebotsaktion stattfinden soll. Hier tritt ein zusätzlicher Finanzbedarf durch eine zusätzliche, erhöhte Warenbeschaffung und durch eine verstärkte Werbung auf. Da im Rahmen dieser Arbeit das Sonderangebot als absatzpolitisches Mittel untersucht wird, liegt die mit der erhöhten Warenversorgung verbundene Finanzplanung von Sonderangeboten außerhalb des Themenkreises. Anders dagegen die Werbefinanzplanung, die entsprechend in der werbepolitischen Behandlung der Sonderangebote erörtert wird.

Betrachtet man nun die Kompetenz der Sortimentsplanung, so taucht das Problem auf, ob sie von der Vertriebsabteilung oder entsprechend der klassischen Einteilung von der Werbe- und/oder Verkaufsabteilung vorgenommen werden soll. Die Lösung dieses Problems kann nicht eindeutig angegeben werden, weil sie von Fall zu Fall verschieden ist. Was die Großbetriebe des Einzelhandels anbelangt, so haben diese meist eine sehr weitgehende Funktionsgliederung. Bei ihnen ist in der Regel eine Vertriebsabteilung vorhanden, der die Werbe- und Verkaufsabteilung unterstellt ist. Der Bedeutung der Sonderangebote gemäß, haben solche Betriebe u.U. eine eigene Planungsabteilung für Sonderangebote. Da nun das Sonderangebot aus einer Kombination absatzpolitischer Faktoren besteht, müßte die Planung logischerweise von der Vertriebsabteilung als einheitlicher Instanz vorgenommen werden. Die werbe- und preispolitische Behandlung müßte dann weiter an die Werbe- und Verkaufsabteilung delegiert werden. Eine solche Aufgabengliederung bei Sonderangeboten ist jedoch in der Praxis meistens nicht der Fall. Die Sonderangebotsplanung wird daher

sehr oft von der Werbeabteilung vorgenommen. Das ist insofern vertretbar und gerechtfertigt, als jede Sonderangebotsaktion an Werbemaßnahmen gebunden ist, die ihrerseits durchgeführt werden müssen. Falsch wäre dagegen, was bereits erwähnt wurde, eine solche Zuordnung mit dem Argument, Sonderangebote seien Werbemittel und deren Planung obliege somit der Werbeabteilung.

Ein weiteres Problem betrifft nun abschließend die Fristigkeit der Sonderangebotsplanung und deren Zuordnung an die Planstellen. Sonderangebote können kurz- und langfristig geplant werden. In der Regel wird die Rahmenplanung langfristig vollzogen, worunter gewöhnlich ein Zeitraum von 6 bis 12 Monaten verstanden wird. Diese Planung wird in Filialbetrieben, freiwilligen Handelsorganisationen sowie in den Einkaufsgenossenschaften von der zentralen Planungsabteilung für Sonderangebote, in den meisten Fällen von der Werbeabteilung, vollzogen. Sie erfolgt somit weitgehend zentral. Anders verhält es sich bei der kurzfristigen Sonderangebotsplanung. Hier ist zu unterscheiden zwischen der allgemeinen und der speziellen örtlichen Wirtschaftsentwicklung. Während Sonderangebote bezüglich der allgemeinen Entwicklung zentral geplant werden, erfolgt ihre Planung bezüglich der speziellen örtlichen Entwicklung dezentral. Dadurch kann der Einzelhändler seiner speziellen Konkurrenz- und Absatzsituation Rechnung tragen und Sonderangebote selbständig und in freier Verantwortung planen und durchführen.

3 Sortimentspolitische Behandlung der Sonderangebote

31 Bestimmungsfaktoren des Sonderangebotsartikels

Der Sonderangebotsartikel ist gegenüber anderen Artikeln des Sortiments dadurch gekennzeichnet, daß es sich bei ihm um einen besonderen Artikel handeln muß. Grundsätzlich wird das Sonderangebot von den gleichen Fakto-

ren bestimmt wie jeder andere Artikel im Sortiment, nur daß den Bestimmungsfaktoren der Sonderangebotsartikel eine ganz spezielle Bedeutung zukommt, die daraus resultiert, gerade mit ihnen die Leistungsfähigkeit demonstrieren zu wollen. Bestimmt werden sie dabei vom Beschaffungs- und Absatzmarkt, vom Betrieb und von außerbetrieblichen Faktoren.

311 Beschaffungsmarkt

Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß nicht jedes Sonderangebot beschaffungsorientiert zu sein braucht. Das trifft für alle jene Artikel zu, die gewöhnlich bereits zum Sortiment des Händlers gehören. Anders dagegen ist es bei den Artikeln, die entweder im Sortiment noch nicht vorhanden sind oder zwar vorhanden sind, aber neuerdings zu günstigeren Bedingungen beschafft werden können.

Da sich in vielen Fällen Umsatzschwankungen auf den Hersteller übertragen, ist dessen Produktion ebenfalls Schwankungen ausgesetzt. In "stillen" Zeiten wird daher mancher Industriebetrieb bestrebt sein, Aufträge u.U. bis zur kurzfristigen betrieblichen Preisuntergrenze zu bekommen, um eine gleichmäßige Produktion aufrechterhalten zu können.[1] Solche Angebote kann, sofern es sich dabei um Güter an den Letztverbraucher handelt, der Handel zu besonders günstigen Konditionen beziehen. Sie eignen sich, jedenfalls von der Beschaffungsseite her gesehen, vorzüglich für Sonderangebote. Aufgabe des Handelsbetriebes ist es daher, günstige Bezugsquellen für Sonderangebote ausfindig zu machen.

Der Grad der Aufmerksamkeit, die der Händler bei Sonderangeboten der Beschaffungsseite entgegenbringt, hängt sehr stark von der Betriebsgröße ab. Denn je größer die Einkaufsmenge ist, um so größer ist der Einfluß

---

1) Vgl. Pasdermadjian, H., a.a.O., S. 114.

des Händlers auf den Lieferanten. Hinzu kommt, daß der Großbetrieb gegenüber dem Kleinbetrieb über qualifiziertere Einkäufer verfügt und eine umfassendere Marktübersicht besitzt. Er ist daher in der Beschaffung von Sonderangeboten dem Kleinbetrieb überlegen.[1] Neben den Großbetrieben des Einzelhandels nehmen ferner die Handelszusammenschlüsse eine gleichrangige Stellung ein.

Während sich im vorangegangenen die Beschaffung bei Sonderangeboten auf vom Hersteller geschaffene Artikel bezog, seien nun noch die Fälle der Warenschöpfung zu erwähnen. Im Zuge einer steigenden Kooperation zwischen Handel und Industrie versuchen Großbetriebe des Einzelhandels sowie die Zentralen der Handelsorganisationen gemeinsam mit den Herstellern Sonderangebote zu entwickeln und auszuarbeiten.[2] Daneben kann sich die Warenschöpfung für Sonderangebote auch so vollziehen, daß der Handel lediglich den Fabrikanten anregt und eventuell Einfluß auf die vom Hersteller konzipierten Sonderangebotsentwürfe nimmt.[3] Als letzte Möglichkeit sei der Fall erwähnt, bei dem der Handel die volle Initiative der Sonderangebotsschöpfung ergreift. Diese Kooperation zwischen Handel und Industrie wird durch das Firmenbild beeinflußt, das sich der Hersteller geschaffen hat. Hat er sich beispielsweise beim Verbraucher ein gutes Image aufgebaut, so wird er nicht geneigt sein, dem Handel Substitute für Sonderangebotsaktionen zu produzieren. Er könnte dadurch nämlich seinen eigenen Herstellermarken Konkurrenz machen.[4] Dieser Fall zwingt den Händler manchmal zur Kooperation mit mittelständischen Erzeugern, die keine so starke Machtposition am

---

1) Vgl. Ruberg, C., Absatzförderung im Einzelhandel, a.a.O., S. 110; Münster, R., a.a.O., S. 164.
2) Vgl. Kathrein, O., a.a.O., S. 16.
3) Vgl. Pasdermadjian, H., a.a.O., S. 148.
4) Vgl. Hartl, F., Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche, Köln und Opladen 1960, S. 60 ff.

Markt und nicht jenes Image besitzen wie marktbeherrschende Unternehmen. Andererseits könnte der Hersteller, der entschlossen ist, eine Neuheit als Sonderangebot herauszubringen, die betreffenden Einzelhändler mehr oder weniger zwingen, das Sonderangebot zu führen. Dies findet sich vornehmlich bei technischen Gütern, wie z.B. in der Fotoindustrie.

Neben der Tatsache, daß das Sonderangebot rein artikelmäßig beschaffungsorientiert sein kann, kommt noch hinzu, daß es auch in der für die Sonderangebotsaktion vorgesehenen Menge vorhanden sein muß. Nur wenn der gesteigerten Nachfrage Rechnung getragen werden kann, sind die Beziehungen zum Beschaffungsmarkt optimal gelöst.[1)]

Was die Organisation der Beschaffung von Sonderangeboten anbelangt, so muß der mit dem Einkauf Betraute imstande sein, günstige Chancen am Markt auch rasch wahrnehmen zu können. Er muß die Vollmacht besitzen, preiswerte, für Sonderangebote geeignete Waren ohne lange Überlegungen einkaufen zu können. In Klein- und Mittelbetrieben erfüllt diese Funktion der Besitzer bzw. der Geschäftsführer. In größeren Betrieben des Einzelhandels erhält der Einkäufer hierfür in der Regel einen Sonderetat. Handelt es sich dagegen um große Posten, die für den Betrieb eine überaus hohe finanzielle Belastung bedeuten könnten, so kann der Einkäufer an die Einwilligung zentraler Stellen gebunden sein.[2)]

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Beschaffungsmarkt stets einen Bestimmungsfaktor für Sonderangebote darstellen kann. Während sich kleinere und mittlere Handelsbetriebe passiv verhalten und lediglich nach günstigen Angeboten Ausschau halten, können sich Großbetriebe auch aktiv verhalten. Durch ihre starke Marktstellung sind sie in der Lage, einmal durch Großbezug günstige Konditionen "auszuhandeln" und zum anderen an

---

1) Vgl. Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S.68.
2) Vgl. Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S.73.

der Warenschöpfung für Sonderangebote durch Kooperation mit den Herstellern in mehr oder minder starkem Ausmaß mitzuwirken.

312 Absatzmarkt

Da alles Streben des Händlers auf den Absatz gerichtet ist, wird der Sonderangebotsartikel neben dem Beschaffungsmarkt in weit stärkerem Maße vom Absatzmarkt bestimmt. Dabei können die von ihm ausgehenden Einflüsse einmal von der Konkurrenz und zum anderen vom Verbraucher ausgehen.

3121 Konkurrenzeinfluß

Bei sortimentspolitischen Überlegungen hat der Händler in mehr oder minder starkem Ausmaß die Konkurrenzsortimente zu berücksichtigen. Das gleiche gilt natürlich auch für Sonderangebote. Das bedeutet, daß der Händler bei der Wahl des Sonderangebotsartikels einen Blick auf die Sortimente sowie auf die Sonderangebotsartikel der Konkurrenten werfen muß. Das Sonderangebot als Ausdruck der Leistungsfähigkeit muß wirklich etwas Besonderes gerade gegenüber der Konkurrenz darstellen. Für die Wahl des Sonderangebotsartikels ist daher entscheidend, ob dieser Artikel oder ein vergleichbarer im Konkurrenzsortiment vorhanden ist oder nicht. Ist er nicht vorhanden, so erscheint er als Neuheit, ist er dagegen vorhanden, so läßt sich infolge des niedrigeren Sonderangebotspreises leicht ein Preisvergleich von seiten der Konsumenten durchführen. Ferner ist auch entscheidend, welche Artikel die Konkurrenz für ihre Sonderangebotsaktionen gewählt hat. Besteht die Möglichkeit, den gleichen Artikel auf Grund günstigerer Kostensituation noch niedriger im Preis anzubieten, so kann ein besonders starker akquisitorischer Effekt erzielt werden. Die Gefahr besteht in einem preisaktiven Verhalten der Konkurrenz, die in solchen Fällen die Vertretbarkeit

preislicher Zugeständnisse außer acht läßt. Neben den bestehenden Konkurrenzsortimenten wird der Sonderangebotsartikel darüberhinaus von geplanten Sortimentsveränderungen der in Betracht kommenden Mitbewerber bestimmt und beeinflußt.

Der Konkurrenzeinfluß wird nun durch die jeweilige Konkurrenzsituation bedingt. Als Konkurrenzbetriebe werden hier neben Betrieben mit Sortimenten der gleichen Branche auch solche verstanden, deren Sortimentsstruktur ähnlich ist. So wird z.B. ein Warenhaus mit seinen verschiedenartigsten Abteilungen kaum oder nur bedingt in Konkurrenz treten mit einem kleineren Einzelhandelsbetrieb einer bestimmten Branche. Das Warenhaus wird sich also in erster Linie "mit dem konkurrierenden Warenhaus und dem Kleinpreisgeschäft vergleichen",[1] ein Einzelhändler einer bestimmten Branche mit einem gleichartigen Unternehmen. Der Grad des Einflusses hängt dabei neben der Intensität der Konkurrenzbeziehung weitgehend davon ab, inwieweit die Konkurrenten von Sonderangeboten Gebrauch machen.

Zu der polypolistischen Konkurrenzbeziehung, in der alle Einzelhändler zueinander stehen, kommt noch die den meisten Einzelhandelsbetrieben eigene oligopolistische. "Oft sieht der Einzelhändler den Konkurrenten in der gleichen Straße, dessen Laden dem seinen vielleicht gegenüberliegt, als seinen speziellen Konkurrenten an und beachtet dessen Angebot sehr genau."[2] Gerade diese oligopolistische Abhängigkeit bringt es mit sich, daß der Konkurrenzbetrieb einen sehr großen Einfluß auf die Gestaltung und Auswahl der Sonderangebotsartikel ausübt.

---

1) Brandt, S., Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Diss. Köln 1957, S. 161, Fußnote 2.
2) Theisen, P., a.a.O., S. 26.

3122 Verbrauchereinfluß

Außer den Konkurrenzbetrieben bestimmt in weit stärkerem Maße der Konsument den Sonderangebotsartikel. Denn die Konsumenten sind es, denen in der Wirtschaft die stärkste Beachtung zukommt. Sie sind "die natürlichen Lenker der Wirtschaft"[1]. Für das Unternehmen ist es dabei wichtig, zu wissen, welchen Motiven der Konsument bei der Wahl seines Einzelhandelsbetriebs bewußt oder unbewußt folgt. Obwohl der Sortimentszusammensetzung eine große Bedeutung zukommt, spielt eine Reihe weiterer Motive bei der Geschäftswahl eine Rolle. Es sind dies insbesondere Qualität, Preis, Bedienung und Geschäftsnähe.[2]

Betrachtet man die Motivation bezüglich der Sortimentsauswahl, so tritt hier die "Erscheinung der komplementären Nachfrage, d.h. eine Anzahl Güter wird immer nur zusammen verlangt"[3], auf. Dieses Motiv beruht auf dem Bedürfnis des Konsumenten, in einem Einzelhandelsbetrieb neben einem bestimmten Standardsortiment stets das gleiche vorzufinden.[4] Hat ein Unternehmen seine Betriebspolitik darauf ausgerichtet, Leistungsvorteile in erster Linie durch Sonderangebote zum Ausdruck zu bringen, so führt dies beim Konsumenten zur Gewöhnung und dann sogar zur Forderung von Sonderangeboten.[5]

Daß Verbraucher in Sonderangeboten in unverminderter Weise einen besonderen Kaufanreiz sehen, geht aus einer Untersuchung der "Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels" hervor. Nach dieser Untersuchung wurde fest-

---

1) Seyffert, R., Die Problematik der Distribution, Köln und Opladen 1952, S. 12; vgl. auch dort die weiteren Ausführungen über die Bedeutung der Konsumenten in der Wirtschaft.
2) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 57 ff.
3) Bender, E., a.a.O., S. 24.
4) Vgl. Bender, E., a.a.O., S. 41.
5) Vgl. o.V., Verdirbt die deutsche Hausfrau die Preise?, in: Der Markenartikel, Heft 4, 1965, S. 195, aus: "Frankfurter Neue Presse" vom 28.2.1965.

gestellt, daß die Nachfrageelastizität bei allgemeinen Preissenkungen sehr gering ist, daß aber der Verbraucher gegenüber Preissenkungen durch Sonderangebote oder Sonderveranstaltungen (z.B. Saison-Schlußverkäufe) wesentlich elastischer reagiert.[1]

Für den Unternehmer ist diese Tatsache deshalb von großer Bedeutung, weil der Verbraucher durch Sonderangebote die Preisgünstigkeit der Einkaufsquelle mit in sein Einkaufskalkül einbezieht. Eine Untersuchung hat ergeben, daß der Verbraucher vielfach nicht, wie häufig angenommen wird, aus Trägheit den nächsten Einzelhandelsbetrieb aufsucht, sondern daß er oft wegen besonderer Preisgünstigkeit entfernt gelegener Betriebe die nächstgelegene Einkaufsquelle nicht benutzt.[2] Das setzt natürlich voraus, daß der Verbraucher und insbesondere die Hausfrau einmal preiskritisch sein und zum anderen dann auch echte Einkaufsvorteile wahrnehmen muß.

Man könnte nun annehmen, daß jeder Verbraucher seinen Einkauf nur noch nach Sonderangeboten ausrichtet. Die Intensität jedoch, mit der von Sonderangeboten Gebrauch gemacht wird, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, deren wichtigster die unterschiedliche Schichtung der Käufer ist. Daß nicht jeder an einem bestimmten Gut interessierte Verbraucher in gleichem Maße von Sonderangeboten Gebrauch macht, geht aus einer Untersuchung in den USA hervor. "Diese Studie ermittelte, daß etwa 58 vH aller Verbraucher in irgendeiner Form von Sonderangeboten Gebrauch machen, während 42 vH die an sie gestellte Frage verneint haben."[3] Die Untersuchung wurde nun an jenen, die von Sonderangeboten Gebrauch machen,

---

1) Vgl. o.V., Zur Preisentwicklung und Preisbindung, Aufschlußreiche Ergebnisse einer Meinungsumfrage, in: Der Markenartikel, Heft 2, 1960, S. 54 ff.
2) Vgl. Schreiber, K., Kaufverhalten der Verbraucher, Wiesbaden 1965, S. 75 ff.
3) o.V., Wer kauft Sonderangebote?, in: Der Markenartikel, Heft 8, 1965, S. 550, aus: "Printers' Ink" vom 28.5.1965.

dort geklärt, wobei eine Einstufung der Intensität der Kaufneigung vorgenommen wurde. Es wurde festgestellt, daß 61 vH aller Haushalte nur eine leichte und 17 vH eine mittlere Neigung zu Sonderangebotskäufen haben. Dagegen sind 22 vH aller Haushalte an Sonderangeboten stark interessiert. Welch gewichtigen Faktor aber jene 22 vH in bezug auf den Umsatz darstellen, geht daraus hervor, daß auf sie 3/5 aller Umsätze in Sonderangeboten entfallen, während auf die Gruppe mit schwachem Interesse an Sonderangeboten (61 vH) lediglich 14 vH der Umsätze entfallen.[1)]

Eine weitere Untersuchung, die die National Registrierkassen GmbH, Augsburg, in der Bundesrepublik an 2160 Verbrauchern durchführte, kam zu dem Ergebnis, daß 43,9 % der Befragten sich bei ihren Lebensmitteleinkäufen nach den in Presse oder Rundfunk bekanntgemachten Werbeangeboten richten. Ferner haben sich 58,1 % der befragten Personen dafür ausgesprochen, daß sie Hinweisschilder am Schaufenster und solche vor dem Einzelhandelsbetrieb beachten. Von diesen, die Hinweisschilder beachtenden Verbrauchern, richten 65,9 % ihren Lebensmitteleinkauf nach diesen Hinweisschildern.[2)]

Nachdem nun die Beziehung des Konsumenten zum Sonderangebot aufgezeigt wurde, muß im folgenden geklärt werden, wodurch und in welcher Weise der Sonderangebotsartikel vom Verbraucher abhängig ist. Wie für jeden Artikel ist auch für den Sonderangebotsartikel sowohl das Konsum- als auch das Einkaufsverhalten entscheidend.

31221 Konsumverhalten

Das eigentliche Ziel der Erforschung des Konsumverhaltens mit Bezug auf Sonderangebote wäre eine Katalo-

---

1) Vgl. o.V., Wer kauft Sonderangebote?, a.a.O., S. 550.
2) Vgl. o.V., Einkaufsgewohnheiten deutscher Konsumenten im Lebensmitteleinzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 7 1962, S. 22 f.

gisierung all jener Artikel, die dem Konsumverhalten optimal entsprechen würden. Dies kann nicht erfolgen, weil spezielle Untersuchungen über das Konsumverhalten bei Sonderangeboten nicht vorliegen, was auf die komplexen Beziehungen des Konsumverhaltens zurückzuführen ist. In dieser Arbeit sind daher alle jene Faktoren aufzuzeigen, die das Konsumverhalten weitgehend bestimmen, um so im Einzelfall eine optimale Bestimmung des Sonderangebotsartikels zu ermöglichen.

Zur Darstellung dieser Faktoren erscheint eine Aufteilung in spezielle und allgemeine Faktoren zweckmäßig. Die speziellen Faktoren werden in der "Heterogenität" der Verbraucher verkörpert. Die allgemeinen Faktoren stellen eine variable, eigenständige Größe dar, die die "Heterogenität" der Verbraucher zur Voraussetzung hat.

Die speziellen Faktoren des Konsumverhaltens werden also dadurch bestimmt, daß es d e n Konsumenten schlechthin nicht gibt. Stets gibt es Konsumentengruppen, die u.a. durch besondere Merkmale, wie Ortsgröße, Standort, Familiengröße, Geschlecht, Alter, Beruf, Einkommen, Bildung und Sozialstruktur gekennzeichnet sind.[1] Klassifiziert man diese Merkmale, dann lassen sich drei Ebenen für die Konsumentengruppen aufstellen. Die erste Ebene wird durch den Durchschnittsverbraucher schlechthin gekennzeichnet. Die zweite Ebene sieht in dem Verbraucher ein Mitglied einer ganz bestimmten Konsumentengruppe (z.B. den Großstädter, den Angestellten, den Akademiker usw.), während die dritte Ebene im Konsumenten den Bewohner eines ganz bestimmten Standortes (z.B. den Münchner, den Hamburger usw.) erblickt.[2] Für die Auswahl der Sonderangebote bedeutet dies, daß bei der überregionalen Planung das Konsumverhalten des Durchschnitts-

---

1) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 142.
2) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 144.

verbrauchers, bei der streng regionalen Planung auch örtliche Gegebenheiten mitberücksichtigt werden müssen.

Die allgemeinen Faktoren des Konsumverhaltens sind ihrerseits variabel und setzen die "Heterogenität" der Verbraucher bereits voraus. Es sind dies der Lebensstandard und die Bedürfnisse. Von beiden wird das Konsumverhalten jedes Menschen bestimmt.

Bei der Untersuchung des Bedürfnisses ist zu unterscheiden zwischen den "Bedürfnissen nach bestimmten Aktivitäten und den Bedürfnissen nach Gütern",[1] die lediglich ein Mittel darstellen, um ein Grundbedürfnis zu befriedigen. Für die Wahl des Sonderangebotsartikels ist es dabei wichtig, zu wissen, inwieweit ein bestimmter Artikel in seiner Mitteleigenschaft ein Grundbedürfnis zu befriedigen imstande ist. Die Auswahl wird dadurch erschwert, daß ein Bedürfnis nicht isoliert auftritt, "sondern stets in Kombination mit anderen Bedürfnissen".[2]

Zur Befriedigung dieser Bedürfnisse wünscht sich der Konsument Waren, die mit Nutzeneigenschaften versehen sind.[3] Es entsteht somit ein Bedarf nach den gewünschten Gütern.[4] Dabei ist bei der Qualitätsbeschaffenheit der Ware sowohl der Grund- oder Zwecknutzen als auch der Geltungs- oder Zusatznutzen zu berücksichtigen.[5] Entsprechend kann die Gesamtqualität einer Ware zerlegt

---

1) Abbott, L., a.a.O., S. 104.
2) Sliwka, M., Die These vom Meinungsmonopol im Lichte markentechnischen Wirkvermögens, Diss. Nürnberg 1956, S. 84.
3) Vgl. Petermann, G., Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963, S. 16.
4) Vgl. Sandig, C., Bedarfsforschung, Stuttgart 1934, S. 11 ff.; Nicklisch, H., Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932, S. 64 f.; Wilhelm, H., Werbung als wirtschaftstheoretisches Problem, Berlin 1961, S. 63, 73 f.; Gerth, E., Die Bedeutung des Verbrauchsnutzens für den Absatz, Berlin 1965, S. 21 f.
5) Vgl. Vershofen, W., Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Band: Grundlegung, Berlin 1940, S. 69 ff.; Vershofen, W., Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin-Köln 1959, S. 86 ff.

werden in eine Grundqualität zur Befriedigung des Grundnutzens und in eine Zusatzqualität zur Befriedigung des Geltungsnutzens.[1] Diese Betrachtung ist für die Bestimmung des Sonderangebotsartikels insofern wichtig, als der Konsument bei Artikeln, deren Besonderheit in der Preiswürdigkeit liegt, vornehmlich den Verbrauchs- oder Gebrauchswert der Ware, also den Grundnutzen, bei Artikeln, die sich durch ihre Exklusivität auszeichnen, den Geltungsnutzen berücksichtigt.

Der Wirkungsgrad der Bedürfnisse hängt nun hinsichtlich des Entwicklungsgrades ihres Befriedigungstriebes davon ab, ob es sich um offene oder um latente Bedürfnisse handelt.[2] Da die offenen Bedürfnisse weitgehend erforscht und bekannt sind, hat die Wahl der Sonderangebotsartikel so zu erfolgen, daß sie vor allem diesen offenen Bedürfnissen Rechnung tragen. Denn nur bei ihnen läßt sich ein Erfolg prognostizieren. Risikoreicher dagegen sind Sonderangebotsartikel, die latente Bedürfnisse befriedigen sollen, weil bei solchen Neuheiten noch nicht bekannt ist, in welch starkem Ausmaß der Konsument das latente in ein offenes Bedürfnis umwandelt. Ferner ist für Sonderangebote eine Unterteilung der Bedürfnisse in Existenz- und in Luxus- oder Kulturbedürfnisse wichtig.[3]

Zur Befriedigung der Bedürfnisse sind jedoch für den Verbraucher Geldmittel Voraussetzung. Erst die vorhandene Kaufkraft ermöglicht eine Bedürfnisbefriedigung, die dann in der Nachfragemenge den für den Händler entscheidenden Niederschlag findet.[4] Sind nun Bedürfnisse elastisch, so rufen sie eine elastische Nachfrage hervor. Dies ist gerade für Sonderangebote von großer Bedeutung.

---

1) Vgl. Sliwka, M., a.a.O., S. 85.
2) Vgl. Bürgi, E., Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, Bern 1949, S. 23; Nicklisch, H., a.a.O., S. 39.
3) Vgl. Bürgi, E., a.a.O., S. 25.
4) Vgl. Dubberke, H.A., Betriebswirtschaftliche Theorie des privaten Haushalts, Berlin 1958, S. 100; Scherhorn, G., Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959, S. 89.

Wenngleich letztlich die Kaufkraft den Bedarf bestimmt, so steht heutzutage nicht so sehr das Einkommen der Verbraucher, sondern vielmehr die Höhe ihrer Ansprüche im Vordergrund. "Auch wer wenig verdient, kauft sich zu besonderem Gebrauch ein hochqualifiziertes Stück; und der Wohlhabende nimmt mit einem Artikel der unteren Qualität vorlieb, wenn er ihn nur für kurze Zeit oder wenig verwenden will."[1)]

Abschließend sei erwähnt, daß mit der Veränderung der Lebens- und damit der Verbrauchsgewohnheiten steigende Qualitätsansprüche und steigende Erwartungen an das Sortiment verbunden sind.[2)] Als äußeres Kennzeichen dieser Veränderung der Lebensgewohnheiten ist beispielsweise der Zug zum fertigen und zum kurzlebigen Produkt zu nennen.[3)] Dieser Trend des Verbrauchers zum fertigen und kurzlebigen Produkt stellt für den Sonderangebotsartikel einen wesentlichen Bestimmungsfaktor dar.

31222 Einkaufsverhalten

Neben dem Konsumverhalten spielt das Einkaufsverhalten der Konsumenten als Bestimmungsfaktor für den Sonderangebotsartikel eine weitaus größere Rolle. Es wird von einer Reihe von Faktoren bestimmt, von denen im folgenden Ort, Geschlecht, Alter und Sozialstruktur weitgehend unbeachtet bleiben. Als Faktoren allerdings, die das Einkaufsverhalten in erster Linie kennzeichnen, kommen die Motive Rationalität, Bequemlichkeit und Marktorientierung, die alle untereinander in einem gewissen Zusammenhang stehen, in Frage. So bedingt z.B. ein rationales Einkaufsverhalten eine weitgehende Marktorientierung und den Verzicht auf Bequemlichkeit.

---

1) Grieder, P. - Mahler, H.E. - Priess, F. - Weinhold, H., Produktivitätssteigerung im Handel, Bern 1960, S. 43.
2) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 54 ff.
3) Vgl. Lampert, K.H., Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, Diss. Erlangen 1956, S. 37 ff.

Die Kriterien, die das Motiv der Rationalität des Einkaufverhaltens bestimmen, sind sehr vielfältig, wobei unter rational eine verstandesmäßige Motivation bezeichnet wird. Eingegangen sei allerdings kurz auf jene, die speziell für die Bestimmung des Sonderangebotsartikels von großer Bedeutung sind. Es sind dies die Kriterien Preisbewußtsein, Qualitätsbewußtsein, echte (nicht gewohnheitsmäßige) Entscheidung und Planung.[1] Wegen der großen Bedeutung des Preis- und Qualitätsbewußtseins für das rationale Einkaufsverhalten in bezug auf Sonderangebote wird an späterer Stelle in diesem Kapitel noch ausführlich darauf eingegangen.

Die nächsten beiden Kriterien rationalen Einkaufverhaltens behandeln die gewohnheitsmäßige Entscheidung und die Planung. Die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte können dabei gewohnheitsmäßig, also mechanisch und routinemäßig, ablaufen oder auf echten Entscheidungen beruhen, bei denen eine optimale Handlung aus einer Reihe möglicher Alternativen rational ausgewählt wird. In der Regel verhält sich der Verbraucher gewohnheitsmäßig, und nur in seltenen Fällen beruht sein Verhalten auf echten Entscheidungen.[2] Eine Differenzierung ergibt, "daß diejenigen Kaufakte Domäne des Gewohnheitsverhaltens sind, die häufig wiederholt werden und sich auf geringwertige Produkte erstrecken. Käufe hochwertiger Güter sind dagegen fast ausnahmslos Gegenstand echter Entscheidungen."[3]

Beim letzten Kriterium rationalen Einkaufverhaltens, der Planung, ergab eine Untersuchung, die allerdings nur den Trend kennzeichnen soll, "daß sich zwei Drittel der Auskunftspersonen als Anhänger geplanter Käufe

---

1) Vgl. Schreiber, K., a.a.O., S. 29 ff.
2) Vgl. Katona, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960, S. 56 ff., 78 ff.
3) Schreiber, K., a.a.O., S. 126; vgl. auch Katona, G., Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf-Wien 1962, S. 202 ff.

bezeichnen".[1] Bezogen auf die Einkommenslage, zeigen dabei Angehörige der unteren Einkommensschichten eine große "Bereitschaft zu spontanen Käufen".[2]

Zusammenfassend sei darauf hingewiesen, daß die Rationalität des Kaufverhaltens einen bedeutenden Bestimmungsfaktor für Sonderangebotsartikel darstellt. Denn Sonderangebote als Leistungsbeweis verlangen, daß die Leistungsvorteile verstandesgemäß wahrgenommen werden.

Was nun das Motiv Bequemlichkeit anbelangt, so liegen darüber kaum Untersuchungen vor. Doch sicher spielt es bei der Bestimmung der Sonderangebotsartikel insofern eine Rolle, als diese eine solche Besonderheit aufzuweisen haben, daß der Verbraucher den Umweg, die Unbequemlichkeit, zum etwas entfernteren, ein Sonderangebot anbietenden Einzelhandelsbetrieb in Kauf nimmt. Nach einer Repräsentativbefragung des "Instituts für Demoskopie", Allensbach, die im Jahre 1962 an 6000 Personen durchgeführt wurde, haben sich 47 % der befragten Personen dafür ausgesprochen, von einem Kauf in ihrem Stammeinzelhandelsbetrieb dann abzusehen, wenn in einem benachbarten Konkurrenzbetrieb speziell Markenartikel billiger angeboten würden. Dagegen entschieden sich unter der gemachten Annahme 41 % für die Beibehaltung der Einkaufsstätte.[3]

In bezug auf die Marktorientierung als letztes wichtiges Motiv des Einkaufverhaltens sei auf die folgende Ausführung, insbesondere über das Konsumentenverhalten gegenüber Preisen, verwiesen.

Das Einkaufsverhalten jedes Konsumenten ist einzig und allein auf die Ware gerichtet, die sich aus den Faktoren Qualität und Preis zusammensetzt. Welche Bedeutung

---

1) Schreiber, K., a.a.O., S. 108.
2) Schreiber, K., a.a.O., S. 108.
3) Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach, Verbraucher zur Preisbindung, Allensbach 1964, S. 26.

der Ware als Motiv des Einkaufverhaltens zukommt, geht aus einer Untersuchung der Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg, hervor. In dieser Untersuchung, die 29 Geschäftsarten einbezieht, werden 4 Hauptmotivgruppen für das Einkaufsverhalten ermittelt:

1. die Ware, unterteilt in Qualität und Preis,
2. die Angebotsweise,
3. der Standort des Betriebes und seine Marktposition und
4. die persönlichen Bindungen und Beziehungen.[1]

Aus dem Ergebnis dieser Untersuchung kann gefolgert werden, daß für das marktorientierte Einkaufsverhalten auch in bezug auf den Sonderangebotsartikel die Ware, unterteilt in Qualität und Preis, am wichtigsten ist. Insofern ist es notwendig, auf beide Faktoren im einzelnen einzugehen.

Als erstes sei nun das Einkaufsverhalten unter Berücksichtigung der Qualität als Bestimmungsfaktor des Sonderangebotsartikels erörtert. Dabei hängt der Einfluß auf die Artikelwahl des Sonderangebots vom Grad des Qualitätsbewußtseins der Verbraucher ab. Als Qualitätsbewußtsein wird hier die Fähigkeit verstanden, "die technischen, den Grundnutzen (Vershofen, bestimmenden Eigenschaften eines Produktes zu beurteilen".[2] Die Frage, die es zu klären gilt, lautet daher, in welchem Ausmaß der Verbraucher imstande ist, Warenqualitäten richtig zu beurteilen. Obwohl eine exakte Ermittlung der Qualitätskenntnisse der Verbraucher die Grenzen der Verbrauchsforschung überschreitet, kann dennoch tendenziell geschlossen werden, daß in der heutigen Zeit die Käufer nur geringe Qualitätsvorstellungen und

---

1) Vgl. Böckel, F.W., Die Einstellung der Verbraucher zu ihren Einkaufsstätten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Herausgeber: G. Bergler und W. Vershofen, 2. Jg., Heft 3, Nürnberg 1956, S. 226.

2) Schreiber, K., a.a.O., S. 30.

-kenntnisse besitzen.[1] Diese Aussage kann keinen Allgemeincharakter haben, zumal die Qualitätsbeurteilung sehr stark vom Gutscharakter abhängt. So glaubt z.B. ein Großteil der Verbraucher, Stoffqualitäten[2] oder Qualitäten der täglichen Bedarfsgüter beurteilen zu können.

Dieser tendenzielle Mangel an Qualitätsunterscheidung wurde zum großen Teil durch die gewaltige Ausdehnung der angebotenen Waren mit ihren unterschiedlichen Qualitäten verursacht. Der Markt wurde für den Verbraucher unüberschaubar.[3] Aus dieser Hilflosigkeit heraus orientiert sich der Verbraucher in bezug auf die Qualität weitgehend an Ersatzmaßstäben. Bevorzugte und geeignete Ersatzmaßstäbe sind die Marke und der Preis.[4]

Eine Untersuchung ergab, daß "drei Fünftel der Auskunftspersonen glauben, daß Markenartikel eine besonders gute Qualität haben".[5] Für die Wahl des Sonderangebotsartikels ist diese Erkenntnis insofern wichtig, als ein bevorzugter Einsatz von Markenwaren den Anforderungen "qualitätsbewußter" Käufer am besten entspricht. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß die Markentreue des heutigen Verbrauchers im Gegensatz zu den Konsumenten der zwanziger Jahre erheblich nachgelassen hat. So "springt heute der moderne Verbraucher von einer Marke zur anderen".[6] Häufig sieht er kaum noch Qualitätsunterschiede zwischen Markenartikeln, die dem gleichen Verwendungszweck dienen. Damit erweitert sich der Auswahlbereich der nicht preisgebundenen Markenartikel für in Frage kommende Sonderangebote.

---

1) Vgl. Schreiber, K., a.a.O., S. 126; Miksch, L., a.a.O., S. 161; Lampert, K.H., a.a.O., S. 92 ff.
2) Vgl. Schreiber, K., a.a.O., S. 86.
3) Vgl. Miksch, L., a.a.O., S. 159; Lampert, K.H., a.a.O., S. 92; Petermann, G., a.a.O., S. 37
4) Vgl. Schreiber, K., a.a.O., S. 126.
5) Schreiber, K., a.a.O., S. 83.
6) Bergler, G., a.a.O., S. 38; vgl. auch Röper, B., a.a.O., S. 173.

Zu der Marke als Ersatzmaßstab tritt in noch stärkerem Ausmaß der Preis. In Ermangelung exakter Qualitätskenntnisse versucht der Verbraucher, sich über den Preis eine Qualitätsvorstellung zu machen, was durch Untersuchungen bekräftigt wurde.[1] So ermittelte die "Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V." bei Einzelhändlern, daß "die Mehrzahl der Kunden im Preis den Ausdruck für Qualität sieht".[2] Eine andere Untersuchung kam zu dem Ergebnis, daß etwa "die Hälfte der Auskunftspersonen"[3] die Ansicht äußert, nur teure Waren haben eine gute Qualität. Ohne genaue Prozentzahlen anzugeben, geht dennoch aus dem Zitierten die tendenzielle Entwicklung hervor.

Diese Tatsache hat eine große Bedeutung für die Wahl des Sonderangebotsartikels. Denn würde der Konsument qualitätsbewußt einkaufen und seine Qualitätsvorstellung am Preis orientieren, so würde daraus eine absolute Ablehnung gegenüber Sonderangeboten mit ihrer Niedrigpreisstellung resultieren. Hier ist es Aufgabe des Händlers, durch sehr sorgfältige Artikelwahl und überzeugende Produktinformation jene unglückliche Motivkombination Qualität - Preis richtigzustellen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, daß die Verbraucher trotz der mangelnden Warenkenntnisse sehr wohl minderwertige Waren erkennen. Wenn z.B. "eine stark herabgesetzte Leistung zu einem geringfügig herabgesetzten Preis angeboten wird, dann fallen immer weniger Hausfrauen auf eine solche Methode herein".[4]

Als nächster und weit wichtigerer Faktor als die Qualität, an dem sich das Einkaufsverhalten orientiert,

---

1) Vgl. Wölker, H., Preise und Verbraucherverhalten, in: Der Markenartikel, Heft 10 1962, S. 785 ff.; Petermann, G., a.a.O., S. 38.
2) o.V., Zur Preisentwicklung und Preisbindung, a.a.O., S. 54, 55.
3) Schreiber, K., a.a.O., S. 85.
4) o.V., Verdirbt die deutsche Hausfrau die Preise?, a.a.O., S. 195

ist der Preis zu nennen. Da einmal zur Bedürfnisbefriedigung eine Reihe von gleichen oder zumindest gleichartigen Waren der verschiedensten Hersteller in Frage kommt und zum anderen nicht nur ein Bedürfnis, sondern stets eine Bedürfniskombination vorhanden ist, orientiert sich der Käufer am Preis bzw. am Preis-Nutzen-Verhältnis. Diese Preisorientierung im Einkaufsverhalten führt nun dahin, daß der Verbraucher jenen oder jene Einzelhandelsbetriebe aufsucht, die die gewünschten Waren zu den für ihn akzeptierbaren Preisen anbieten. Dies geht auch aus einer Befragung amerikanischer Verbraucher hervor, mit der versucht wurde, die Motive der Kaufbereitschaft breiter Käufermassen, in einem bestimmten Einzelhandelsbetrieb einzukaufen, zu erforschen. Das Ergebnis war ein Motivbündel in nachstehender Reihenfolge:[1)]

Tabelle 1

Gründe	proz. Anteil der gesammelten Beurteilungspunkte
Preis der Ware	25,1 %
Bequeme Lage des Geschäftes	18,9 %
Bessere Qualität der Ware	17,1 %
Persönliche Verhältnisse beim Händler	9,5 %
Breites Sortiment	8,2 %
Kreditgewährung	5,9 %
Gegenseitige Beziehung	5,1 %
Zustelldienst	4,9 %
Pünktlichkeit im Zustelldienst	2,7 %
Reklame	2,6 %
	100,0 %

In der Rangfolge der Motive kam das "Institut für

1) Vgl. Ruberg, C., Die Verkaufsorganisation, Essen 1952, S. 84; vgl. auch eine ähnliche Untersuchung bei Schreiber, K., a.a.O., S. 75.

Selbsthilfe und Sozialforschung" in einer Verbraucheruntersuchung zu ähnlichen Ergebnissen. Auf die Frage: "Aus welchen Gründen kaufen Sie gerade in diesem Geschäft?" entfielen auf den günstigen Preis 26 %, die Nähe des Geschäftes 25 %, die Warenqualität 23 % und die fachkundige und freundliche Bedienung 12 % der Antworten der befragten Personen.[1)]

Eine weitere Untersuchung über das Einkaufsverhalten der Verbraucher führte die "Gesellschaft für Konsumforschung" an 1004 Verbrauchern im Jahre 1954 durch. Dabei wurden vier Grundmotive des Einkaufsverhaltens der Käufer, die zusammengenommen 80 % der Nennungen betrugen, in folgender Rangordnung ermittelt: Ware 24,6 %, Geschäftslage 24,4 %, Preisgestaltung 18,1 % und Auswahl 12,9 % der Nennungen. Unter dem Gesichtspunkt, daß der Preis kein eigenständiges Motiv darstellt, weil nämlich das Motiv "Ware" den "Preis" ebenso einschließt, wie umgekehrt das Motiv "Preis" die "Ware" einbezieht, wurde das Motiv "Ware" in die Warenqualität und in die Preisgestaltung unter Berücksichtigung aller Teilmotive und aller Betriebszweige einbezogen. Dabei stand das Hauptmotiv "Ware" mit 39 % im Vordergrund. Auf das Motiv Qualität entfielen 25 %, auf das Motiv Preis 14 % der Nennungen.[2)]

Aus den angeführten Untersuchungen geht hervor, daß die Preise für die Kaufbereitschaft eine große Rolle spielen.[3)] Dabei verhält sich der Verbraucher in der Regel so, daß er auf Preisvorteile in geringem Ausmaß

---

1) Vgl. Institut für Selbsthilfe und Sozialforschung e.V., Verbraucherstudien 1958, Abteilung Verbraucherforschung, Köln o.J., Kap. Einkaufsgewohnheiten.
2) Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung, Einkaufsgewohnheiten in Bayern, Nürnberg 1957, S. 137 ff.
3) Vgl. auch die Ausführungen über preisbewußtes Verbraucherverhalten bei: Nieschlag, R., Verbraucher und Handel, in: Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e.V., Neue Wege der Verbraucherpolitik, Schriften der Verbraucherverbände, Heft 4, Bonn 1958, S. 13 ff.

wenig oder überhaupt nicht reagiert. Er erachtet es nicht der Mühe wert, wegen eines Preisvorteils in Pfennigen das Geschäft zu wechseln.[1] Nur wenn der Artikel einen beachtlichen Preisvorteil aufweist, erscheint er für breite Käufermassen attraktiv. Die Motive des Einkaufverhaltens bei Sonderangebotsartikeln liegen nun darin, daß die natürlichen Hemmungen der Verbraucher gegenüber einer Geldausgabe gerade bei niedrigen Preisen besonders gering sind.[2] Das kann dadurch begründet sein, daß die Verbraucher gerade bei Sonderangeboten den inneren "Widerstand aus dem Wunsch, keine Verschwendung zu treiben"[3], eben leichter brechen. Besonders Hausfrauen neigen gern dazu, bei ihren Einkäufen Ausschau nach im Preis herabgesetzten besonderen Angeboten zu halten.[4]

In diesem Zusammenhang sei natürlich erwähnt, daß manche Konsumenten solche Einkaufsstätten meiden, die sich durch eine selektiv preisgünstige Angebotspolitik auszeichnen oder diese gelegentlich anzuwenden pflegen. Jene Konsumenten ziehen es aus Prestigegründen vor, bewußt in Einzelhandelsbetrieben mit bekannt hohem Preisniveau einzukaufen, um sich durch dieses Verhalten von niedrigeren sozialen Bevölkerungsgruppen zu distanzieren. Aber auch bei Konsumenten, die der unteren Einkommensklasse angehören, finden sich "Geltungskäufe" von gleichartigen Gütern mit höheren Preisen. Diesem Verhalten liegt ebenfalls das Motiv zugrunde, das persönliche Prestige zu heben.

Außerdem wirkt einem preisorientierten Einkaufsverhalten der Verbraucher die Neigung entgegen, bestimmte

---

1) Vgl. Bergler, G., a.a.O., S. 207.
2) Vgl. Berninghaus, W., Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung des Kleinpreisgeschäftes, Diss. Nürnberg 1960, S. 73.
3) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 41.
4) Vgl. Wolff, J.L., Kaufen Frauen mit Verstand?, Düsseldorf 1959, S. 229.

Verrichtungen bzw. Verrichtungsketten, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, gewohnheitsmäßig zu wiederholen.[1] Dies zeigt sich sehr deutlich bei Einkäufen von Waren mit einem niedrigen Preis. Manchen Verbrauchern erscheint bei solchen Gütern ein Preisvergleich nicht der Mühe wert. Ihre Einkäufe erfolgen "gewohnheitsmässig und mit vorgefaßter Meinung für ein bestimmtes bewährtes Warenangebot".[2]

Eine Konsequenz, das Einkaufsverhalten am Preis zu orientieren, stellt die Kundentreue dar. Gewinnt der Verbraucher das Gefühl, in einem bestimmten Einzelhandelsbetrieb preisgünstig einzukaufen oder in bestimmten Zeitabschnitten Preisvorteile bei Sonderangeboten zu erhalten, so hat er keinen Anlaß, das Einzelhandelsunternehmen zu wechseln. In den USA wurden in einer Reihe von Tiefeninterviews bei Panel-Mitgliedern "die Preise als wesentlichstes Motiv für die Kundentreue ermittelt".[3]

Nachdem nun die allgemeine Preisbedeutung beim Verbraucher für sein Einkaufsverhalten dargestellt wurde, wird im folgenden versucht, die Beziehung des Preisverhaltens der Käufer gegenüber Sonderangebotsartikeln aufzuzeigen. Von jedem Sonderangebot, das sich u.a. durch seine Niedrigpreisstellung auszeichnet, müßte bei ähnlichem Konsum- und Einkaufsverhalten von Seiten der Käufer gleichermaßen Gebrauch gemacht werden. Daß dies nicht der Fall ist, beweist täglich die Praxis. Es gibt also Sonderangebotsartikel, die von den breiten Käufermassen registriert werden, und solche, die bei ihnen weniger Beachtung finden. Wie kann nun dieses divergierende Einkaufsverhalten erklärt werden? Eine optimale Lösung läge dann vor, wenn der Sonderangebotsartikel bei

---

1) Vgl. Lössl, E., Markterkundung und Marktforschung. Ein kritischer Beitrag zu Gegenstand und Methoden, Diss. Mannheim 1958, S. 38 ff.
2) Jagberger, R., Die Grenzen der wirtschaftlichen Werbung, Stuttgart 1967, S. 139.
3) o.V., Wer kauft Sonderangebote, a.a.O., S. 550.

den breiten Käufermassen Anklang findet. In diesem Fall wäre die Preisvorstellung der Konsumenten für ein Gut mit dem Sonderangebotsartikel optimal in Einklang gebracht. Bliebe der Erfolg aus, so würde dieser Einklang fehlen. Da sich, wie gezeigt wurde, der Verbraucher am Preis der Ware orientiert, fehlt in diesem Fall eine konkrete Preiseinstellung des Konsumenten zum Sonderangebotsartikel. Allgemein kann daraus gefolgert werden, daß der Sonderangebotsartikel durch die Preiseinstellung des Verbrauchers bestimmt wird.

Diese Preiseinstellung hängt nun von dem Grad ab, in welchem der Preis einer Ware im Bewußtsein der Verbraucher vorhanden ist. Es ist daher notwendig, einige Begriffe klarzulegen. Hat z.B. ein Verbraucher überhaupt keine Beziehung zu einem Preis, fehlt ihm jegliche Einordnung, so ist er in bezug auf den Preis völlig unwissend. Für den Sonderangebotsartikel ergibt sich daraus, daß einmal zufällig das Bedürfnis nach diesem Sonderangebotsartikel bestehen kann und zum anderen die Wahrheit und der Informationsgrad der Werbung für eine Kaufentscheidung eines preisunwissenden Verbrauchers ausschlaggebend sein können.

Hat dagegen der Verbraucher "ein Bild von den Preisverhältnissen - und sei es auch nur ein sehr vages" - [1], so verfügt er über eine Preisvorstellung. Diese ist rein subjektiv und braucht sich mit den tatsächlichen Preisen nicht decken, sie kann sogar sehr weit davon entfernt liegen. Obwohl der Verbraucher in diesem Fall eine Beziehung Preis - Ware herstellt, wird der Kaufentschluß ähnlich dem preisunwissenden Verbraucher vornehmlich im Artikel selbst oder in der überzeugenden Werbung liegen.

Beruht diese Vorstellung allerdings darauf, daß der Verbraucher "tatsächlich die richtigen Preise für einen

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 31.

[illegible] mehrere Produkte einer Branche zu nennen[1] imstande ist, so handelt es sich um die Preiskenntnis. Sie bezieht sich in erster Linie auf den Sonderangebotsartikel. Auch hier verfügt der Verbraucher über Preiskenntnisse [illegible] -vergleich vornehmen und den im Sonderangebotsartikel zum Ausdruck kommenden Preisvorteil beurteilen. Es ist also Aufgabe des Unternehmens und der Verbrauchsforschung, all jene Artikel herauszufinden, bei denen breite Käuferschichten eine Preiskenntnis besitzen.

Als letzter Begriff sei das Preisbewußtsein eingeführt. Während Preisvorstellung und Preiskenntnis noch keinen absatzpolitischen Einfluß ausüben, ist hingegen das Preisbewußtsein durch die Einstellung des Verbrauchers zum Preis und durch die Bereitschaft zum Kauf gekennzeichnet. Auch das preisbewußte Handeln, das eine Preisvorstellung oder -kenntnis bereits voraussetzt, bestimmt weitgehend den Sonderangebotsartikel. Hier gilt das für die Preiskenntnis bereits Geschilderte. Preisvorstellung, Preiskenntnis und Preisbewußtsein stellen somit drei relevante Einflußgrößen für die Wahl des Sonderangebotsartikels dar.

Dieses Preisbewußtsein ist nun nicht bei allen Verbrauchern gleichermaßen vorhanden. Es ist vorwiegend von der Käuferstruktur, der Höhe des Einkommens und der Güterart abhängig.

So kann man bei den Käufern theoretisch unterscheiden zwischen solchen, die Preisvorteilen indifferent gegenüberstehen, solchen, die Preisvorteile beachten, und solchen, die ihr Einkaufsverhalten einzig und allein an Preisvorteilen orientieren. Dieser Zusammenhang wurde bereits erörtert.

Darüberhinaus manifestiert sich die Rationalität preisbewußten Verbraucherverhaltens in der Rationali-

---

1) [illegible], Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 52.

tät der Gesellschaftsgruppe, der der Verbraucher angehört und die jedem einzelnen übergeordnet ist. Der gruppensoziologischen Rationalität liegt die realistische Prämisse zugrunde, daß, von einigen Ausnahmen abgesehen, der Gesellschaft ein rationales Verhalten zugebilligt werden kann, so daß "die gesellschaftlich gebildeten Handlungsvorlagen in sich auch relativ optimale Lösungen des Problems nach einem möglichst preisgünstigen Einkauf enthalten".[1] Insofern induziert ein gruppensoziologisch rationales Verhalten in bezug auf Preise ein individualistisch rationales Verhalten.

Was nun die Kundentreue bei preisbewußtem Einkaufsverhalten anbelangt, so wurde in einer Untersuchung in den USA festgestellt, daß die stark an Sonderangeboten interessierte Kundin keine treue Kundin ist. Im Durchschnitt besucht sie auf der Suche nach Sonderangeboten 6,5 verschiedene Einzelhandelsbetriebe. Im Gegensatz dazu besucht die Käuferin mit schwachem Interesse an Sonderangeboten lediglich 4 verschiedene Einzelhandelsunternehmen.[2]

Preisbewußtes Verhalten ist darüberhinaus von der Höhe des Einkommens abhängig. Der Verbraucher wird umso preisbewußter seine Einkäufe tätigen, "je niedriger sein Einkommen ist".[3]

Daneben hängt das Preisbewußtsein aller Konsumenten auch noch von der Güterart ab. In der Literatur liegt eine für Sonderangebote brauchbare Klassifikation nicht vor. Für eine generelle Beurteilung lassen sich die Güter zu diesem Zweck iterativ nach ihrer Bedarfshäufigkeit in solche des täglichen, des periodischen und des aperiodischen Bedarfs unterteilen. Die Güter des täglichen Bedarfs lassen sich weiterhin untergliedern in solche des normalen und in solche des gehobenen Bedarfs.

Der Sonderangebotsartikel wird nun einmal vom Grad der

---

1) Wölker, H., a.a.O., S. 789.
2) Vgl. o.V., Wer kauft Sonderangebote?, a.a.O., S. 550.
3) Petermann, G., a.a.O., S. 59.

Preiskenntnis bzw. des preisbewußten Handelns und zum anderen von der Güterart, auf die sich diese Preiskenntnis erstreckt, bestimmt. Was die Preiskenntnis einzelner Artikel anbelangt, so haben Marktuntersuchungen in den USA ergeben, "daß 85 % der Hausfrauen die Preise von nur zehn verschiedenen, häufig verlangten Artikeln angeben konnten. Die restlichen 15 % waren über 38 Preise richtig informiert".[1)]

Wie verhält sich nun die Preiskenntnis in bezug auf die einzelnen Bedarfs- bzw. Artikelkategorien? Betrachtet man die Preisänderung auf die Gesamtnachfrage, so läßt sich allgemein sagen, daß bei Gütern des täglichen Bedarfs die Nachfrageelastizität unelastisch, bei Gütern des gehobenen und des periodischen sowie aperiodischen Bedarfs elastisch ist.[2)] Der Einfluß von Preisänderungen auf die Gesamtnachfrage ist jedoch im Hinblick auf die Wahl des Sonderangebotsartikels wenig aussagekräftig. Denn nicht die Veränderung der Gesamtnachfrage, sondern eine Verlagerung der betriebsindividuellen Nachfrage zugunsten der leistungsfähigsten Betriebe spielt hier eine Rolle. Diese Verlagerung kann beispielsweise bewirkt werden, wenn ein Betrieb bedarfsgerechte Sonderangebotsartikel anbietet. Dadurch kann er Käufer von Konkurrenzunternehmen abziehen. So wurde festgestellt, daß die Verbraucher gerade bei Gütern des täglichen, also des lebensnotwendigen Bedarfs äußerst preisbewußt und preisaktiv handeln. Weil der Verbraucher einmal diese Güter fast täglich beschaffen muß und zum anderen diese Güter den Hauptanteil des Warenkorbes und damit der Geldausgaben darstellen, entwickelt er ganz zwangsläufig gerade bei diesen Gütern eine gesteigerte Preiskritik.[3)] Dabei wird ein vom Käufer durchzuführender Preisvergleich dadurch erleichtert,

---

1) Timm, W., a.a.O., S. 59.
2) Vgl. Münster, R., a.a.O., S. 185; Theisen, P., a.a.O., S. 36.
3) Vgl. Petermann, G., a.a.O., S. 60.

daß es sich bei diesen Waren vielfach um standardisierte oder sogar um homogenisierte Güter handelt. Am stärksten ist nun das Preisbewußtsein der Verbraucher bei jenen täglichen Verbrauchsgütern ausgeprägt, die einmal markiert sind und zum anderen zu den Konkurrenzartikeln gehören.[1] Was nun die Güter des periodischen und aperiodischen Bedarfs anbelangt, so versucht der Verbraucher vielfach, sich durch Prüfen der verschiedensten Angebote einen Marktüberblick zu verschaffen.[2] Da es sich um Güter handelt, die eine größere Geldausgabe erfordern, ist der Verbraucher bestrebt, Preisvergleiche anzustellen. Auch hier nimmt das Einkaufsverhalten bedeutenden Einfluß auf die Wahl des Sonderangebotsartikels, was in der Anwendung der Sonderangebote bei Textilwaren, Betten, Möbeln, Elektrogeräten, Foto- und Filmartikeln usw. seinen Ausdruck findet.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß die Preiskenntnis der Konsumenten in erster Linie bei Gütern des täglichen Bedarfs ausgeprägt ist und lediglich auf einer geringen Anzahl von Gütern beruht. Für den Unternehmer bedeutet dies, gerade jene preisbekannte Artikel in seiner Sonderangebotspolitik zu berücksichtigen. Bei langlebigen Wirtschaftsgütern ist zunächst keine oder nur eine geringe Preiskenntnis vorhanden. Erst anzustellende Preisvergleiche der Käufer vermitteln ihm eine Preisvorstellung, so daß auch hier der Einfluß auf mögliche Sonderangebotsartikel berücksichtigt werden muß.

Abschließend sei erwähnt, daß Preisvergleiche vom Verbraucher durch die geringe Markttransparenz, die auf vielen Märkten gegeben ist, nur unter erschwerten Bedingungen vorgenommen werden können. Dennoch bieten Marktberichte und Preisspiegel der Verbraucherverbände, Waren-

---

1) Vgl. Marzen, W., a.a.O., S. 96; Bender, E., a.a.O., S. 42; o.V., Verbilligungen durch Verbote von Preisbindungen fallen auf, in: Handelsblatt Nr. 76 vom 18.4.1968, S. 6.
2) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 58; Woll, A., a.a.O., S. 78.

[illegible] als andere Informationsmittel dem Verbraucher Hilfen, Preisvergleiche der zu erwerbenden Güter anstellen und durch Wahrnehmung preisgünstiger Angebote seine Kaufkraft erhöhen zu können.[1]

313 Betrieb

Der Sonderangebotsartikel wird nicht nur vom Markt, sondern auch vom Betrieb bestimmt. Im Rahmen dieser Darstellung ist es nicht möglich, jeden nur möglichen, in Frage kommenden Faktor anzuführen. Vielmehr sollen jene behandelt werden, die in der Hauptsache an der Bestimmung des Sonderangebotsartikels beteiligt sind. Versucht man, diese zu klassifizieren, so ergeben sich drei maßgebliche Bestimmungsfaktoren, und zwar: das betriebliche Sortiment, die betriebliche Leistungsfähigkeit und die betriebliche Kapazität.

3131 Betriebliches Sortiment

Bei der Behandlung des betrieblichen Sortiments als Bestimmungsfaktor für den Sonderangebotsartikel geht es nicht um die Frage der Sortimentsgestaltung, sondern um das in den einzelnen Betrieben bereits vorhandene Sortiment und dessen Abhängigkeitsfaktoren. Dabei wird vorausgesetzt, daß der Einzelhändler in Kenntnis der Tatsache, daß die Zusammensetzung des Warensortiments die wichtigste betriebspolitische Entscheidung im Einzelhandel darstellt, ein auf seinen Betrieb zutreffendes Optimalsortiment konzipiert hat.[2]

---

1) Vgl. o.V., Preisvergleiche können sich, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz, Nr. 15 vom 25.5.1958, S. 6; o.V., Preisvergleich beim Lebensmittelkauf, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz, Nr. 7 vom 5.3.1959, S. 6 ff; o.V., Preisvergleiche ergeben Preisvorteile, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz, Nr. 9 vom 25.3.1960, S. 7; o.V., Preisvergleich hilft sparen, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz, Nr. 6 vom 25.2.1968, S. 2 f.

2) Vgl. Retzlaff, G., Zur Problematik der Ergebnisanalyse im Einzelhandel, Diss. Köln 1959, S. 10; Brandt, S., a.a.O., S. 16 ff.; Gutenberg, E., a.a.O., S. 375.

Der Einfluß des Gesamtsortiments auf den Sonderangebotsartikel ist von der Zusammensetzung des Sortiments abhängig. So weist jedes Warensortiment eine ganz bestimmte Struktur auf, die durch die Sortimentsbreite und Sortimentstiefe charakterisiert ist.[1] Diese beiden Sortimentsdimensionen können um eine weitere, die Sortimentshöhe, ergänzt werden. Sie zeigt die Sorten an, die von einem Artikel vorhanden sind.[2] Für die Bestimmung des Sonderangebotsartikels hat sie wenig Bedeutung, weil hier die Unterschiede der Artikel bereits zu stark differenziert sind, so daß nur ein kleiner Käuferkreis in Frage kommt.

Übrig bleibt daher als Bestimmungsfaktor die Sortimentsbreite und -tiefe. Je breiter und je tiefer ein Sortiment ist, um so mehr Möglichkeiten bieten sich dem Unternehmer, Sonderangebotsartikel aus dem bestehenden Sortiment auszuwählen und sie öfters abzuwechseln. Ein Unternehmen mit breitem Sortiment, das als Gemischtwaren-, Branchen-, Sortimentsgeschäft u.a. bezeichnet wird, wendet sich auf Grund der vielen Warenarten an breite Käuferkreise und versucht differenzierten Massenbedarf zu befriedigen. Bei einem solchen Sortiment können auf vielfache Art und Weise ein oder mehrere Sonderangebotsartikel ausgewählt werden. Ein Einzelhandelsunternehmen dagegen, das sich durch ein tiefes Sortiment auszeichnet, versucht in erster Linie differenzierten Individualbedarf zu befriedigen. Die Verbraucher haben in der Regel bereits feste Vorstellungen über die zu kaufende Warenart. Lediglich über die Varianten können noch Zweifel bestehen. Insofern sind hier Sonderangebotsartikel in ihrer Auswahl beschränkt und beziehen sich vornehmlich auf solche Artikel, die wohl eine individuelle Note haben, sich aber dennoch an das generelle Käuferpublikum wenden.

---

1) Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 371 ff.; Berninghaus, W., a.a.O., S. 15.
2) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 14 ff.; Seyffert, R., Sortimentspolitik, in: o.V., Sortiment am Kreuzweg? Eine Schicksalsfrage des Handels, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüne", Düsseldorf-Wien 1962, S. 17 ff.

Diesen Sortimentsstrukturen stehen enge und flache Sortimente gegenüber, die sich dadurch auszeichnen, daß sie wenige Warenarten oder Artikel umfassen. Für Sonderangebote bleibt hier nur ein geringer Spielraum.

Wurde bis jetzt lediglich das vorhandene Sortiment als Faktor für Sonderangebote behandelt, so sind nun jene betrieblichen Faktoren zu betrachten, von denen das Sortiment selbst abhängig ist und die ihrerseits damit indirekt den Sonderangebotsartikel bestimmen. Es sind dies die Faktoren Betriebsform, Betriebsgröße, Raum, Kapital und Einkaufsorganisation.

Auf die Betriebsform wurde bereits in der Betrachtung der Sortimentsstruktur eingegangen. Danach können Großbetriebe des Einzelhandels sowohl Fach- als auch Sortimentsgeschäfte sein. Die versuchen, weitgehend konformen Massenbedarf zu befriedigen und liefern eine günstige Basis für Sonderangebote.

Was nun die Betriebsgröße anbelangt, so hängt sie eng mit der Größe des Sortiments zusammen.[1] Hinzu kommt, daß größere Handelsbetriebe mit ihren umfangreicheren Sortimenten durch ein verbessertes Rechnungswesen eine gerade für Sonderangebote wichtige Kompensationskalkulation durchführen können, was kleineren Betrieben weitgehend versagt ist. Diese Tatsache erklärt, warum größere Handelsbetriebe in bezug auf Sonderangebote "eine gewisse Führerrolle übernehmen".[2]

Ferner übt der Raum auf das Sortiment und damit auf den Sonderangebotsartikel einen Einfluß aus. So werden die Sortimentsgröße und die Sortimentszusammensetzung von der Raumquantität bestimmt, also von der Raumgröße einerseits und von der Raumqualität andererseits. Zur Raumgröße gehören Tiefe, Breite sowie Höhe des Raumes. Die Raumqualität wird durch die Raumform gekennzeichnet. Obwohl jeder Verkaufsraum bekanntlich "toten Raum sowie verkaufsaktive bzw.

---

1) Vgl. Wörmer, P., a.a.O., S. 222 ff.
2) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 268, 269.

verkaufsgünstige Stellen"[1] enthält, wird das Verhältnis des toten zum verkaufsgünstigen Raum durch die Raumform beeinträchtigt.

Dem Sortimentsumfang sind also durch die Raumgröße Grenzen gesetzt. Ist der Raum bereits optimal mit Waren angefüllt, so sind Sonderangebote nur schwer noch aufzunehmen, weil sie in größerer Menge angeboten werden müssen. Die Sortimentszusammensetzung findet dagegen ihre Grenzen in der Raumaufteilung. Dabei spielen speziell für Sonderangebote der Umfang und die Zahl der verkaufsaktiven Stellen eine besondere Rolle. Nachteile, die in der Raumqualität liegen, können durch eine entsprechende Verkaufsraumgestaltung geschwächt werden, worauf noch näher eingegangen wird.

Das Sortiment und insbesondere der Sonderangebotsartikel werden ferner durch die betrieblichen Kapitalreserven bestimmt.[2] In jedem Sortiment sind laufend Geldmittel gebunden. Die zur Umsatzbelebung eingesetzten Sonderangebote machen den Bezug großer Mengen notwendig, die entsprechend höheren Geldbedarf erfordern. Ferner können durch größere Geldreserven öfters oder gleichzeitig mehrere Sonderangebotsartikel eingesetzt und diese auch werblich besser unterstützt werden.

Als nächster Faktor, der das Gesamtsortiment und damit indirekt den Sonderangebotsartikel bestimmt, sei die Einkaufsorganisation angeführt. Von der "Qualität" der Einkaufsabteilung hängt vielfach das Sortiment ab. Neben dem Erfordernis der ständigen Marktorientierung muß vor allem eine rasche Entscheidungsmöglichkeit gerade bei Sonderangeboten gewährleistet sein. Eng verbunden mit dem Einkauf ist die Lagerung. Der Sonderangebotsartikel, der einen großen Vorrat erfordert, wird also auch dadurch bestimmt, ob im Rahmen der Lagerorganisation für solche Aktionen genügend Lagerraum vorhanden ist oder freigestellt werden kann.

---

1) Schreiterer, G., Raumökonomie im Einzelhandel, Düsseldorf 1955, S. 5.
2) Vgl. Gümbel, R., Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln und Opladen 1963, S. 226.

Wurde bisher vorwiegend auf das Gesamtsortiment sowie dessen maßgebliche Bestimmungsfaktoren eingegangen, so soll nun abschließend das Sortiment hinsichtlich der Preisbildungsformen als Einflußgröße betrachtet werden. Unter diesem Gesichtspunkt lassen sich die meisten Sortimente vereinfacht in zwei Gruppen von Waren aufteilen: in frei kalkulierbare Artikel und in solche mit gebundenen Preisen.[1)]

Welche Bedeutung nun die preisgebundenen und die frei kalkulierbaren Artikel im Handelssortiment haben, geht aus zwei Untersuchungen hervor, die in etwa die Tendenz aufzeigen. So ist aus einer Untersuchung aus dem Jahre 1954 ersichtlich, daß die Markenwaren "am Umsatz des Einzelhandels im Durchschnitt aller Branchen einen Anteil von rd. 35 vH" haben. "Davon sind wenig mehr als ein Drittel preisgebunden und als Markenartikel anzusprechen."[2)] Nach einer anderen vom "Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung" Anfang 1958 durchgeführten Erhebung entfielen auf Artikel mit unterschiedlichen Preisbildungsformen vom Gesamtumsatz des Einzelhandels folgende Anteile[3)]:

1. festgesetzte Markenartikelpreise	19 vH
2. empfohlene Listenpreise	13 vH
3. selbstgebildete Preise	
a) durch Kalkulation mit branchenüblichen Aufschlägen	45 vH
b) durch differenzierte, kostengerechte Kalkulation	14 vH
c) durch variable Festlegung je nach Marktlage	9 vH

Diese Trennung der Artikel in verschiedene Preisbil-

---

1) Vgl. Albach, H., Zur Sortimentskalkulation im Einzelhandel, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 18 ff.; vgl. auch die differenzierte Aufteilung der Preisbildungsformen bei Röper, B., a.a.O., S. 18 ff.; vgl. auch Bouffier, W., Preisbildung im Einzelhandel, in: Internationales Gewerbearchiv, St. Gallen, 2.Jg., 1954, S.1 ff.

2) Mellerowicz, K., Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München und Berlin 1955, S. 113.

3) Vgl. o.V., Zur Preisbildung im Einzelhandel, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 19 vom 8.5.1958, S. 2.

dungsformen ist für die Bestimmung des Sonderangebotsartikels von besonderer Bedeutung. Denn das Sonderangebot, charakterisiert durch seine Niedrigpreisstellung, muß sich auf jene frei kalkulierbaren Artikel des Sortiments beschränken.

3132 Betriebliche Leistungsfähigkeit

Ein weiterer betrieblicher Bestimmungsfaktor für den Sonderangebotsartikel ist die betriebliche Leistungsfähigkeit. Diese ist in der Literatur kaum oder nur unzulänglich beschrieben, so daß es sich empfiehlt, sie für diese Arbeit abzugrenzen. Die wörtliche Auslegung, nämlich die Fähigkeit eines Betriebs, Leistungen zu erbringen, hat keinen Aussagewert. Denn die Aufgabe jedes Betriebs besteht darin, irgendwelche Leistungen zu erbringen. Die betriebliche Leistungsfähigkeit soll daher in Annäherung an den Sprachgebrauch eine qualitative Eigeschaft des Betriebs zum Ausdruck bringen. Die meisten Betriebe messen sich an ihren Leistungen, d.h. sie stehen in einem Leistungswettbewerb zueinander. Dabei wird jener Betrieb konkurrenzfähiger sein, der seine Leistungen wirtschaftlicher erstellen kann als sein Mitbewerber. Die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung gibt somit den Grad der Leistungsfähigkeit an.

Der Sonderangebotsartikel bringt eine vorhandene betriebliche Leistungsfähigkeit zum Ausdruck. Nur dadurch, daß ein Betrieb kostengünstiger arbeitet als sein Konkurrent oder daß seine Gesamtkosten unter dem branchenüblichen Kostenniveau liegen, ist er imstande, dem Verbraucher diesen Kostenvorteil in Form von Sonderangeboten weiterzugeben. Hier stellt also eine vorhandene betriebliche Leistungsfähigkeit die Voraussetzung für den Einsatz von Sonderangebotsartikeln dar. Anders verhält es sich, wenn ein Betrieb eine mögliche künftige Leistungsfähigkeit antizipiert und darauf bauend Sonderangebote anbietet. Das ist dann der Fall, wenn der Einzelhändler,

ohne Kostenvorteile zu haben, glaubt, durch den Einsatz von Sonderangeboten und die damit möglicherweise verbundene Umsatzsteigerung eine günstigere Kostensituation zu erreichen. Er nimmt somit eine zukünftige günstigere Kostensituation zum Bestimmungsgrund für Sonderangebotseinsätze. Dieser letzte Fall scheidet allerdings als Bestimmungsfaktor für Sonderangebotsartikel aus, weil hier nicht die betriebliche Leistungsfähigkeit entscheidend ist, sondern das Erreichen dieser Leistungsfähigkeit von einem zukünftig einzutretenden Umsatzerfolg abhängig gemacht wird. Aus welchen absatzpolitischen Gründen der Einsatz von Sonderangeboten gerechtfertigt sein kann, ist eine andere Frage.

Die im Sonderangebot zum Ausdruck kommende besondere Leistung ist nun nicht identisch mit der betrieblichen Gesamtleistung. Die besondere Leistung beruht lediglich auf dem günstigen "Verhältnis von Ware und Dienstleistung zum Preis, d.h. zur Gegenleistung".1)

Versucht man zu erklären, worin die betriebliche Leistungsfähigkeit im einzelnen begründet wird, so muß auf die Aufgabe der Handelsbetriebe zurückgegriffen werden. Diese beruht in der Herbeiführung einer Umsatzleistung. Angebot und Nachfrage müssen dabei zur Übereinstimmung gebracht werden, und zwar hinsichtlich Ort, Zeit, Warenart, Warenmenge und Warenpreis.2) Erst wenn Angebot und Nachfrage in diesen Merkmalen zur Deckung gebracht worden sind, wird eine Umsatzleistung erreicht. Zur Realisierung dieser Umsatzleistung sind nun bestimmte Handelsfunktionen zu erfüllen. Die Wirtschaftlichkeit der mit der Umsatzleistung verbundenen Dienstleistungserstellung hängt daher vom Grad der Inanspruchnahme der Handelsfunktionen und deren Kosten ab. Eine minimale Kostenkombination der einzelnen Handelsfunktionen kenn-

---

1) Marrè, H., Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes, Köln 1960, S. 61.
2) Vgl. Retzlaff, G., a.a.O., S. 92.

zeichnet die Wirtschaftlichkeit der Dienstleistungserstellung und tritt nach außen als betriebliche Leistungsfähigkeit in Erscheinung. Der Grad der Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen effektiven Kosten und Plankosten einer Leistung, die im Einzelhandel zweckmäßigerweise eine branchenübliche Norm sein können. Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß allgemein gesehen die Kosten der Handelsfunktionen und der Grad ihrer Inanspruchnehme die betriebliche Leistungsfähigkeit und damit indirekt den Sonderangebotsartikel bestimmen.

3133 Betriebliche Kapazität

Als letzter betrieblicher Faktor, der das Sonderangebot bestimmt, ist die Kapazität zu nennen. Bei den Absatzzielen wurde gezeigt, daß Sonderangebote eine Umsatzbelebung bewirken müssen. Um aber eine Umsatzsteigerung ermöglichen zu können, müssen freie Kapazitäten vorhanden sein,[1] ein maximaler Beschäftigungsgrad darf nicht vorliegen.

Bei der Bestimmung des Beschäftigungsgrades, worunter das Verhältnis zwischen ausgenutzter und verfügbarer Kapazität verstanden wird, spielt insbesondere im Einzelhandel die Bezugsgröße "Zeit" eine große Rolle. Denn auf Grund der geltenden Ladenschlußgesetzgebung ist der Einzelhandel außerstande, sein Leistungsvermögen über die vorgeschriebene Öffnungszeit hinaus auszudehnen. Somit liegen außerhalb der Betriebszeit die Anlagen, die Waren, das Material u.ä. leistungsbereit, ohne ausgenutzt zu werden. Würde man der Kapazität die gesamte Zeit zugrunde legen, so würde dies zu einer Verfälschung der Tatsachen führen. Es ist daher zweckmäßiger, daß zur Bestimmung der verfügbaren Kapazität lediglich die branchenübliche Betriebszeit verstanden wer-

---

1) Vgl. Wörmer, F., a.a.O., S. 201.

den soll.[1]

Trotz dieser Einschränkung ergibt sich im Einzelhandel noch ein äußerst geringer Beschäftigungsgrad. "Der Einzelhandelsbetrieb ist nur bei einem Zusammenfallen der höchsten saisonmäßigen, wöchentlichen und täglichen Umsatzleistung, d.h. in den letzten Stunden vor hohen Festen, voll ausgenutzt. Eine durchschnittlich sehr niedrige Ausnutzung der Betriebe - teilweise zwischen 30 und 40 % der Kapazität - gilt durchaus als normal."[2] Somit kann also angenommen werden, daß gerade im Einzelhandel die kapazitätsmäßigen Voraussetzungen für Sonderangebote vorliegen.

Betrachtet man hinsichtlich der Sonderangebote die kurzfristige Maximalkapazität, so wird bei einer Umsatzsteigerung das Leistungsvermögen von der schwächsten Stelle im Betrieb bestimmt.[3] Da die einzelnen Betriebsfaktoren unterschiedliche Elastizitäten aufweisen, verteilt sich eine Umsatzsteigerung nicht gleichmäßig auf diese Betriebsfaktoren. Die so entstandenen betrieblichen Engpässe, die einer Umsatzsteigerung Widerstände entgegensetzen, liegen im Einzelhandel besonders beim Verkaufsraum, beim Bedienungspersonal, bei den Registrierkassen sowie bei den Rolltreppen und Fahrstühlen in Warenhäusern.[4]

314 Sonstige

Abschließend seien nun noch einige weitere Faktoren gebracht, die das Sonderangebot in unterschiedlichem Maße mitbestimmen.

Zunächst seien die allgemeinen Kaufkraftschwankungen angeführt, die implizite im Konsumverhalten enthalten

---

1) Vgl. Ruberg, G., Begriff der Betriebskapazität und deren Messungen in Handelsbetrieben, in: ZfB, 1953, S. 478.
2) Ruberg, G., Absatzförderung im Einzelhandel, a.a.O., S. 17.
3) Vgl. Retzlaff, G., a.a.O., S. 139.
4) Vgl. Retzlaff, G., a.a.O., S. 141.

sind. Dabei ist festzustellen, daß das Konsumverhalten letztlich eine Funktion der Kaufkraft darstellt und demzufolge die Veränderungen im Konsumverhalten zum Teil gewissen Kaufkraftschwankungen funktional zugeordnet werden können.[1] Da die Kaufkraft neben dem Preisniveau vom Einkommen abhängt, folgt daraus, daß das Einkommen und dessen Schwankungen einen Einfluß auf die Sortimentszusammenstellung und damit auch auf die Wahl des Sonderangebotsartikels ausüben. Während in Zeiten niedrigen Einkommens Güter des lebensnotwendigen Bedarfs in Sonderangebotsaktionen vorkommen, findet man in Zeiten steigenden Einkommens Sonderangebote, die von den Gütern des lebensnotwendigen bis zu solchen des gehobenen Bedarfs reichen und die verschiedenartigsten Bedürfnisse zu befriedigen versuchen.

Einen weiteren Faktor bilden die Bedarfsschwankungen. Es empfiehlt sich, diese zu untergliedern in solche einmaliger Art und in solche, die sich in gewissen Zeitabständen immer wiederholen und zu denen auch die Saisonschwankungen zu zählen sind.[2] Beispiele für die Bestimmungsgründe von Bedarfsschwankungen einmaliger Art sind Kaufkraftänderungen, Strukturveränderungen der Güter infolge der fortschreitenden Technisierung, Strukturwandlungen der Bedarfsgewohnheiten sowie Eingriffe der Politik und der Natur in das Wirtschaftsleben. Rhythmische Bedarfsschwankungen, die sich in bestimmten Zeitabständen wiederholen, können natur- und konventionsbedingt sein. Bestimmungsgründe naturbedingter Schwankungen sind beispielsweise die von den Jahreszeiten abhängigen Saisonschwankungen sowie Wetter- und Klimaveränderungen. Konventionsbedingte Schwankungen sind vor-

---

1) Vgl. Bürgi, E., a.a.O., S. 22 ff.
2) Vgl. Steinhart, W., Der innerbetriebliche Standort im Einzelhandel, Diss. Würzburg 1933, S. 29 ff.; Berekoven, L., Die manipulierte Nachfrage. Saisonausgleich als absatzwirtschaftliche Aufgabe, in: Die Absatzwirtschaft, März 1961, S. 101 ff.; Liedgens, H., Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Köln und Opladen 1962, S. 13 ff.; Wagemann, E., Konjunkturlehre - Eine Grundlegung zur Lehre vom Rhythmus der Wirtschaft, Berlin 1928, S. 45.

[illegible] auf die Tradition und auf Modewandlungen zurückzuführen. Solche in der Tradition begründete Be- [illegible], [illegible], [illegible] u. dgl..

[illegible] Sonderangebotsartikel [illegible], [illegible] Firmenbild [illegible]. Vom Händler ist dabei zu überlegen, welche Artikel in welcher Aufmachung seinem Firmenbild entsprechen.[1] Nach dieser Kausalität hat sich der Sonderangebotsartikel zu richten. Somit bestimmt ein einmal geschaffenes und vorhandenes Firmenbild auch den Sonderangebotsartikel. Ferner kann aber auch ein noch aufzubauendes "Image" einen Einfluß auf den Sonderangebotsartikel haben.

32 Anforderungen an den Sonderangebotsartikel

321 Qualitative Anforderungen

Ein Sonderangebot muß in jedem Fall den Ansprüchen hinsichtlich Qualität entsprechen. Es geht also hier um die Frage, wie die Qualität der Sonderangebote, gleichgültig um welchen Artikel, um welche Warenart und um welche Branche es sich handelt, beschaffen sein soll.

Einerseits entscheidet der Konsument als Adressat der Sonderangebote, ob die Qualität seinen Wünschen entspricht oder nicht. Die qualitativen Anforderungen an den Sonderangebotsartikel resultieren somit aus dem Konsumentenverhalten, worauf bereits eingegangen wurde. Andererseits hat sich jeder Betriebstyp eine Qualitätsnorm geschaffen. Das bedeutet, daß es Einzelhandelsbetriebe gibt, die niedrigeren, solche die mittleren und solche die gehobeneren Ansprüchen Rechnung tragen. Entsprechend dem sonstigen Qualitätsniveau sind auch die Sonderangebotsartikel in bezug auf die Qualität auszuwäh-

---

1) Vgl. Filene, E., a.a.O., S. 1 ff.

len. In keinem Fall sind die qualitativen Anforderungen erfüllt, wenn bei Sonderangeboten minderwertigere Waren im Vergleich zum Normalsortiment verwendet werden. Das Sonderangebot ist keine "Ramschware", sondern ein besonderes Angebot. Waren mit geringerer Qualität verursachen auch weniger Kosten. Sie billiger abzugeben als vergleichbare mit höherer Qualität, kann nicht als Leistungsbeweis angesehen werden. Sie kommen deshalb für Sonderangebote nicht in Betracht.

Diese grundsätzliche Qualitätsorientierung für Sonderangebote gestattet allerdings in einigen Fällen Ausnahmen. Werden größere Warenbestände, die infolge Bedarfsschwankungen überaltert sind oder nicht mehr der zeitgemäßen Mode entsprechen, für den Betrieb zu "Ladenhütern", so können sie als Sonderangebote verkauft werden. Dieselbe Situation findet sich bei Waren, die sich durch rasche Verderblichkeit auszeichnen. In diesen wenigen Fällen, die durch außerordentliche Begleitumstände gekennzeichnet sind, lassen sich Sonderangebote mit in den Augen der Verbraucher geringeren Qualitätseigenschaften vertreten, sofern auf den besonderen Umstand hingewiesen und der Preis besonders stark ermäßigt wird.

Eine weitere Ausnahme stellen jene Sonderangebote dar, die eigens als solche geschaffen werden. Hier wird eine niedrigere Qualitätsstufe gewählt mit dem Ziel, lediglich den Grundnutzen zu erfüllen. Dabei wird in erster Linie die Nutzqualität betont und weniger die Stoffqualität. So kann z.B. eine Ware mit unterschiedlichen Stoffqualitäten gleichen Nutzungsansprüchen genügen.[1] Löst man die Qualität in die Merkmale Güte, Richtigkeit (Zweckmäßigkeit) und Schönheit auf,[2] so ist bei diesen den Grundnutzen erfüllenden Sonderange-

---

1) Vgl. Seyffert, R., Die Problematik der Distribution, a.a.O., S. 20.
2) Vgl. Seyffert, R., Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 640.

Neben das Merkmal Schönheit am wenigsten stark ausgeprägt. Bei solchen Sonderangeboten werden bereits in produktionstechnischer Hinsicht alle nur möglichen Einsparungen vorgenommen. Zu den geringeren Einstandspreisen, die dem Beschaffungsbereich zuzuschreiben sind, kommen noch die besonderen Leistungsvorteile des Handels. Sonderangebote also, die lediglich auf die Nutzqualität abgestellt sind, müssen sich durch eine extrem starke Preisreduzierung auszeichnen.

322 Quantitative Anforderungen

Das Sonderangebot hat wegen seiner starken akquisitorischen Wirkung auch in quantitativer Hinsicht besondere Anforderungen zu erfüllen. Diese erstrecken sich einmal auf das Volumen des einzelnen Artikels und zum anderen auf die vorrätige Menge desselben.

Der von den Sonderangeboten ausgehende akquisitorische Effekt kommt im mengenmäßigen Mehr-Umsatz zum Ausdruck. Eine Untersuchung der "Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V." ergab für die einzelnen Branchen folgende Mehr-Käufe[1]:

Tab. 2

Branche	Zahl der Berichterstatter	Bei Sonderangeboten oder Sonderveranstaltungen kauft der Kunde (in v.H. Sp. 2)	
		erheblich mehr	geringfügig mehr
1	2	3	4
Lebensmittel	597	15	58
Textil	765	22	51
Schuhe	150	33	52
Eisenwaren, Hausrat	226	12	42
Elektro	39	8	25

1) Vgl. o.V., Zur Preisentwicklung und Preisbindung. Aufschlußreiche Ergebnisse einer Meinungsfrage, a.a.O., S. 54.

Forts. v. Tab. 2

Branche	Zahl der Berichterstatter	Bei Sonderangeboten oder Sonderveranstaltungen kauft der Kunde (in vH Sp. 2)	
		erheblich mehr	geringfügig mehr
1	2	3	4
Rundfunk, Fernsehen	59	15	44
Möbel	112	12	27
Papier- und Schreibwaren	90	2	13
Galanterie- u. Lederwaren	53	9	61
Seifen, Bürsten	37	3	40
Foto	62	10	22
Uhren, Gold- und Silberwaren	38	3	13
Gemischtwaren	103	28	59
Sonstiger Facheinzelhandel	525	7	27

Eine weitere Untersuchung, die in 10 SB-Betrieben im Rahmen der "Hoffmann-Studie" durchgeführt wurde, zeigte gegenüber dem Normalangebot folgend Steigerungsquoten des Mengenumsatzes durch Sonderangebote[1]:

Tab. 3

Artikel	Das Sonderangebot erhöhte die Umsatzmengen auf das
Rindfleisch in Dosen	21,9 fache
Teddy-Milch 3 Dosen	13,1 "
Gewürzgurken	14,7 "
Marzipanbrot 2 Stück	11,3 "
Ananas in Stücken	11,9 "
Goldbrand-Kaffee	6,0 "

1) Vgl. o.V., Erfolge mit Sonderangeboten, in: Selbstbedienung und Supermarkt, März 1964, S. 47 ff.

Aus beiden Tabellen geht hervor, daß Sonderangebote eine mengenmäßige Umsatzsteigerung verursachen. Daraus ergeben sich bezüglich der Warengröße quantitative Anforderungen bei denjenigen Artikeln, die aus dem Bereich der kurzlebigen Ge- und Verbrauchsgüter stammen. Denn bei diesen Gütern hat der Verbraucher in kürzeren Zeitfolgen Ersatzkäufe vorzunehmen, so daß er in vielen Fällen bereit wäre, bei Sonderangeboten in diesen Artikelarten eine größere Menge als Vorratsmenge anzuschaffen. Aufgabe ist es daher, bei den in Frage kommenden Sonderangebotsartikeln möglichst große Verkaufseinheiten zu schaffen, was beispielsweise in der Entwicklung der Familien- und Haushaltpackung Ausdruck fand. Ferner kann diesem Erfordernis auch dadurch Rechnung getragen werden, daß "mehrere Wareneinheiten zu einem günstigen Angebot"[1] zusammengefaßt werden. Darin findet sich bereits ein versteckter Mengenrabatt.

Neben den quantitativen Anforderungen in bezug auf die Wareneinheit ergeben sich auch solche bezüglich der Vorrätigkeit des Sonderangebotsartikels. Sofern es sich bei dem Sonderangebot nicht um einen Restposten oder um einen festen Bestand verderblicher oder anderer Ware handelt, hat für den gedachten Sonderangebotszeitraum die anzubietende Menge in etwa der geschätzten Nachfragemenge zu entsprechen. Es würde dem Firmenbild schaden, wenn beispielsweise ein als Sonderangebot herausgestellter Artikel nach einer Stunde bereits nicht mehr vorrätig wäre. Für den Sonderangebotsartikel ergibt sich daher das quantitative Erfordernis, in möglichst ausreichender Zahl vorhanden zu sein.

Aber nicht nur aus verbrauchspolitischen Gesichtspunkten ist dieses Erfordernis nötig, sondern in vielen Fäl-

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 215.

len auch aus betriebspolitischen Gründen. Wird nämlich versucht, Sonderangebote ohne betriebliche Verluste anzubieten, so ist bei einer Preissenkung eine erhebliche Absatzausdehnung und damit eine Lagerhaltung größerer Warenmengen erforderlich.

323 Kalkulatorische Anforderungen

Wie bereits ausführlich gezeigt wurde, hat der Sonderangebotsartikel bezüglich der Preisbildung ein Erfordernis zu erfüllen: er muß frei kalkulierbar sein. Der Preisfestsetzung nach unten dürfen daher keine Schranken entgegenstehen. Wie die Preisbildung im einzelnen erfolgt, wird an späterer Stelle erörtert.

324 Absatzpolitische Anforderungen

Bezogen sich die quantitativen Anforderungen in erster Linie auf das Konsumverhalten, so müssen im Gegensatz dazu die verbraucherorientierten Anforderungen vorwiegend dem Einkaufsverhalten Rechnung tragen, wobei auf die bereits ausführlich gebrachte Darstellung verwiesen wird.

3241 Vergleichbarkeit warenmäßiger Unterschiede

Das Sonderangebot stellt im Rahmen des übrigen Sortiments etwas "Besonderes" dar, was in der Qualität oder im Preis oder in beiden zusammen begründet liegt. Daraus ergibt sich das Postulat, daß es hinsichtlich Qualität und Preis leicht vergleichbar sein muß. In diesem Zusammenhang sei auf die Ausführungen in der werbepolitischen Behandlung der Sonderangebote hingewiesen.

3242 Bekanntheit einzelner Artikel

Bereits im Konsumverhalten wurde erwähnt, daß der Sonderangebotsartikel in weiten Käuferkreisen bekannt sein soll. Dies trifft vornehmlich für Markenartikel zu. Ande-

erseits kann aber auch davon ausgegangen werden, daß der Sonderangebotsartikel schnell einen akquisitorischen Effekt erzielt und somit innerhalb kürzester Zeit beispielsweise durch "Mundpropaganda" bekannt wird. Dies trifft bei attraktiven Angeboten, bei Neuheiten und bei solchen Waren zu, mit denen sich der Verbraucher täglich beschäftigt.

3243 Sonstige Anforderungen

Abschließend sei bemerkt, daß der Sonderangebotsartikel auch jene Anforderungen erfüllen muß, die sich z.T. aus seinen Bestimmungsgründen ergeben. So muß er einmal hinsichtlich des Konsumverhaltens dem Bedürfnis und der Kaufkraft breiter Käuferschichten entsprechen. Zum anderen muß er gemäß dem Konkurrenzeinfluß den Konkurrenzangeboten Rechnung tragen.

33 Sonderangebot und optimale Sortimentsgestaltung

331 Die handelsbetriebliche Sortimentspolitik

3311 Sortimentsfunktion und Lagerhaltung

Zur Erstellung einer Dienstleistung sind nach der Funktionstheorie bestimmte Funktionen zu erfüllen. Unter ihnen spielt die Sortimentsfunktion gerade im Einzelhandel eine wichtige Rolle. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß Wareneinheiten aus den Sortimenten der Lieferanten in Bedarfssortimente überführt werden, was Schäfer als eine Umwandlung von der Naturordnung in die Bedarfsordnung bezeichnet.[1] Eine Erfüllung der Sortimentsfunktion liegt allerdings erst dann vor, wenn in einem Umsatz-

---

1) Vgl. Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943, S. 7.

akt mehrere verschiedenartige Wareneinheiten enthalten sind.[1]

Eine zweckmäßige Erfüllung der Sortimentsfunktion erfordert nun eine richtige Zusammenstellung der Waren im Sortiment. Geht man von der Angebotsseite aus, so liegt eine volle Erfüllung der Sortimentsfunktion, der Fall des Vollsortiments, dann vor, "wenn beim Händler der branchenübliche Warenkreis durch Waren der wesentlichen Produzenten bzw. aus den wichtigeren Produktionsgebieten in ausreichender Qualitätsmischung gebildet wird".[2] Damit ist in jedem Fall die Voraussetzung erfüllt, daß jede Käuferschicht ihren möglichen Bedarf decken kann, wenngleich betrieblicherseits Waren enthalten sein können, die u.U. von keiner Käuferschicht nachgefragt werden. Notwendig ist daher eine weitgehende Anpassung des Sortiments an die Nachfragestruktur.[3] Entsprechend dem Verhältnis zwischen Sortiment und Nachfragestruktur ergeben sich dann als einzelne Begriffe Über-, Normal- und Untersortiment.[4] Beim Übersortiment ist das Sortiment größer, beim Untersortiment ist es kleiner als die Nachfragestruktur. Beim Normalsortiment entsprechen sich Sortiment und Nachfragestruktur. Im Hinblick auf Sonderangebote können nur solche Waren zum Einsatz gelangen, die der Nachfragestruktur voll entsprechen.

Sowohl Über- als auch Untersortimentierung beeinflussen nun das Betriebsergebnis. Ein Übersortiment vermindert die Lagerumschlagsgeschwindigkeit, erhöht die Lagerhaltungskosten sowie den Kapitalbedarf. Ein Untersortiment dagegen führt zu einer Umsatzeinschränkung, indem Nichtverkäufe auftreten. Im Hinblick auf das Betriebsziel hat daher die Erfüllung der Sortimentsfunktion so zu erfolgen,

---

1) Vgl. Marrè, H., a.a.O., S. 51.
2) Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951, S. 10.
3) Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 373.
4) In diesem Zusammenhang sei auf die ausführliche Darstellung bei Bürgi, E., a.a.O., S. 72 ff., verwiesen.

daß das Sortiment so gut als möglich der Nachfragestruktur entspricht und die Differenz zwischen den Handlungskosten und Ertrag am größten wird. Das Sortiment, das dieser Maxime weitgehend gerecht wird, bezeichnet man als Optimalsortiment.[1] Wie nun das Optimalsortiment im einzelnen beschaffen sein muß, ist begreiflicherweise von Betrieb zu Betrieb verschieden.

Eng verbunden mit der Sortimentsfunktion ist die Zeitausgleichsfunktion, die die Lagerhaltung bedingt. Trotz der engen Verwandtschaft beider Begriffe sind sie dennoch scharf zu trennen. Während die Sortimentsfunktion für eine richtige Sortimentszusammensetzung zu sorgen hat, ist es Aufgabe der Lagerhaltungsfunktion, die nachgefragte Menge des erforderlichen Sortiments stets vorrätig zu halten. Sie ist somit eine reine Mengenfunktion. Entsprechend ist auch zu unterscheiden zwischen Sortiments- und Lagerpolitik, Sortimentsgestaltung und Lagerhaltung sowie Sortiments- und Lagerkontrolle.[2] Dennoch sind Sortiments- und Lagerhaltung voneinander abhängig.[3]

3312 Problemstellung der Sortimentspolitik

Bei der Sortimentspolitik tauchen im wesentlichen zwei Probleme auf: auf der einen Seite die Sortimentserweiterung aus marktlichen und auf der anderen dessen Beschränkung aus betrieblichen Gründen. "Ein 'noch nie gekanntes Produktions- und Verbrauchsvolumen' ist die Ursache für die fortschreitende Verbreiterung des Sortiments bis an die Grenze dessen, was betriebswirtschaftlich noch gerade verantwortet werden kann. Der Zug zur Ausweitung des Sortiments wirkt wie ein Sog, dem sich kein Kaufmann entziehen kann. Aber auch das betriebswirtschaftliche Postulat,

---

1) Vgl. Bürgi, E., a.a.O., S. 81, 82.
2) Vgl. Prieß, F., Wege zu erfolgreicher Sortimentskontrolle, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 5/6, 1958, S. 37 ff.
3) Vgl. die eingehenden Ausführungen bei Bürgi, E., a.a.O., S. 86 ff.

die Rentabilität des Betriebes durch Beschleunigung des Lagerumschlags zu verbessern und Überbeanspruchungen von Kapital und Liquidität zu vermeiden, ist immer mehr zu einem wichtigen Leitmotiv für die Betriebspolitik jedes Kaufmanns geworden. So stehen sich also zwei Aufgaben mit entgegengesetzten Zielen gegenüber. Beiden muß der Kaufmann entsprechen."[1)]

3313 Sonderangebot und Sortimentspolitik

Die umrißhafte Darstellung der allgemeinen Sortimentspolitik im Handel und deren Problematik waren deshalb erforderlich, weil sie gleichermaßen für die sortimentspolitische Behandlung der Sonderangebote zutreffen. Das bedeutet, daß das Sonderangebot seinen Standort nicht außerhalb der betrieblichen Sortimentspolitik beziehen soll und darf, sondern daß die Sortimentspolitik in jedem Fall das Sonderangebot sinnvoll einzubeziehen hat. Es hat sogar eine Gewichtung der Artikel zugunsten der Sonderangebote zu erfolgen. Sie sind in den Mittelpunkt der Sortimentspolitik zu stellen, weil gerade mit ihnen ein hoher akquisitorischer Effekt erzielt werden soll. Wird ein Fehler in der sortimentsmäßigen Sonderangebotspolitik gemacht, so wirkt sich dies für den Handelsbetrieb nachteiliger aus, als wenn ein Fehler bei den Artikeln des übrigen Sortiments gemacht wird. Aber auch was die Lagerhaltung anbelangt, nimmt das Sonderangebot eine Vorrangstellung ein. Denn durch die Absatzausdehnung hat die Vorratsmenge einmal der gesteigerten nachfragenden Menge zu entsprechen, und zum anderen darf sie auch nicht zu groß sein, um das Lager nach der Sonderangebotsaktion kapitalmäßig nicht unnötig stark zu belasten. Im übrigen hat die Lagerhaltung auch die Verbundnachfrage zu berücksichtigen. Das bedeutet, daß bei einer Sonderangebotsaktion eine Umsatz-

---

1) Prieß, F., a.a.O., S. 37; vgl. auch Schreiterer, G., Lager- und Sortimentsgestaltung in neuer Sicht, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren, Berlin 1960, S. 70 ff.

belebung auch bei anderen Artikeln des Sortimens erfolgen kann. Die Lagerhaltung hat der gesteigerten Nachfragemenge gerecht zu werden.

332 Optimale Erfüllung der Sortimentsfunktion

Es gilt hier die Voraussetzungen und Möglichkeiten darzustellen, die eine optimale Erfüllung der Sortimentsfunktion gewährleisten. Die sortimentsmäßige Behandlung der Sonderangebote ist dabei nicht nur Bestandteil einer optimalen Sortimentsfunktion, sondern setzt sie sogar voraus. Der optimale Einsatz von Sonderangebotsartikeln läßt sich nur dann ermöglichen, wenn eine optimale Erfüllung der Sortimentsfunktion bereits vorliegt. Insofern ist es notwendig, diesen Problemkreis allgemein zu erörtern.

Die Durchführung der Sortimentsfunktion ist nun in zwei Schichten zu zerlegen. Die erste Schicht bildet den Sortimentsplan. Er dient dazu, das Sortiment unter Berücksichtigung der betrieblichen und der marktlichen Einwirkungsfaktoren festzulegen, und gibt Auskunft darüber, wie der Sortimentsaufbau und die Sortimentsaufgliederung zu erfolgen haben.[1] Die Realisierung dieses Sortimentsplanes ergibt dann ein einmal konzipiertes und vorhandenes Sortiment. Dieses Sortiment wird nun durch die Markteinflüsse ständig verändert. Die zweite Schicht bildet daher die Sortimentsgestaltung. Ihre Aufgabe ist es, durch ständige Überwachung des Sortiments und durch laufende Sortimentskontrollen das Sortiment den ständig sich verändernden Marktgegebenheiten anzupassen. Abweichungen vom Sortimentsplan sind daher oft die Folge.

3321 Sortimentsplan und Sortimentsplanung

Um eine optimale Sortimentspolitik gewährleisten zu können, muß der Händler imstande sein, sein gesamtes Sortiment überschauen zu können. Ziel des Sortimentsplanes

---

1) Vgl. Bürgi, E., a.a.O., S. 83 ff.

ist es, die Grundkonzeption des Sortiments einmal zu konstituieren[1] und dessen Aufbau klar und übersichtlich vorzunehmen. Der Händler muß daher sein Sortiment in Stufen gliedern, wozu mindestens drei Stufen erforderlich sind. Die erste Stufe bilden die Warengruppen. Es ist notwendig, sie "der Situation des Betriebes und der Branche entsprechend richtig zu bestimmen und dabei insbesondere Abgrenzungen und Überschneidungen innerhalb der Gruppen zu beachten".[2] Die zweite Stufe im Sortimentsaufbau befaßt sich mit der Gliederung der einzelnen Artikelgruppen.[3] Die dritte und zugleich schwierigste Stufe stellt die Zusammensetzung innerhalb der Artikelgruppen, der sog. Sorten, dar.[4] "Hier muß für jede Artikelgruppe bestimmt werden, welche Artikel als Schwerpunktartikel, die die Hauptumsätze tragen, anzusehen sind, und welche weiteren Artikel zusätzlich als ergänzende Randartikel geführt werden müssen, um dem Verbraucher die gewünschte Auswahlmöglichkeit zu bieten. Der Sinn dieser Gliederung tritt noch deutlicher hervor, wenn wir hierbei zwischen Umsatzträgern und Umsatzhelfern unterscheiden."[5] Es ist nun evident, daß für Sonderangebotsartikel nur jene Artikel in die engere Auswahl gelangen, die als Schwerpunktartikel gelten. Umfaßt ein Betrieb zusätzlich noch verschiedene Warenbereiche, so kann zu ihrer Unterteilung das System um eine Stufe erweitert werden.

Die Zusammensetzung der einzelnen Artikel hat nun mit Blick auf die Bedarfsstruktur sowie auf die Konkurrenzsortimente harmonisch zu erfolgen, wobei Betriebsergebnisbetrachtungen mit einbezogen werden müssen.[6] Das heißt, "die Zahl der Umsatzträger und der ihnen zugeordneten Umsatzhelfer muß zueinander in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Auch die Zahl der Artikelgruppen innerhalb der einzelnen Warengruppen muß jeweils auf die Bedeutung der betreffenden Warengruppe abgestimmt sein. Und schließlich

---

1) Vgl. Gümbel, R., a.a.O., S. 92.
2) Prieß, F., a.a.O., S. 38.
3) Vgl. auch Grieder, P., ..., a.a.O., S. 42 ff.
4) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 14 ff.
5) Prieß, F., a.a.O., S. 38.
6) Vgl. auch Kalussis, D., Betriebslehre des Einzelhandels, Köln und Opladen 1960, S. 88 ff.

muß auch bei den Warengruppen, die im Gesamtumsatz jedes Betriebes im einzelnen unterschiedliche Gewichte haben, eine absatzpolitische Harmonie untereinander angestrebt werden. Das Betriebskapital ist in seiner Höhe begrenzt und muß nach sehr überlegten, absatzstrategischen Erwägungen auf die einzelnen Warengruppen aufgeteilt werden, so daß jede Gruppe so bedacht wird, wie es ihrer Bedeutung für den Betriebserfolg im ganzen entspricht."[1] Die Forderung, die an die einzelnen Ebenen des Sortiments zu stellen ist, lautet daher, jede dieser Ebenen solle so umfangreich sein, daß ihre Rentabilität noch hinreichend genau ermittelt werden könne. Der Genauigkeit der Rentabilitätszuordnung sind jedoch schnell Grenzen gesetzt. So läßt sich z.T. überhaupt nicht feststellen, wie Sonderangebote den Absatz anderer Artikel verändern und wie dadurch das Ergebnis beeinflußt wird.[2] Dabei ist bei der Sortimentszusammensetzung ferner zu berücksichtigen, daß aus marktlichen Gründen oft Artikel oder sogar Warengruppen geführt werden müssen, bei denen keine Rentabilität besteht.[3]

Wegen der Bedeutung des Lebensmittelsektors gerade für Sonderangebote sei im folgenden ein verkürztes Gliederungsschema für Lebensmittelgeschäfte gebracht, das der Arbeitskreis für Sortimentsfragen in Selbstbedienungsläden ("ISB-Arbeitskreis für Sortimentsfragen") ausgearbeitet hat.[4] Die Grundkonzeption der Gliederung stellt 3 Warenbereiche, 9 Warengruppen und 33 Artikelgruppen dar. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die Warenbereiche und Warengruppen. Dabei wurde vom Verfasser aus Darstellungsgründen das dekadische Einteilungssystem verwandt. Im einzelnen ergibt sich folgende Aufteilung:

---

1) Prieß, F., a.a.O., S. 38.
2) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 81 ff.
3) Vgl. Bürgi, E., Wege zum optimalen Sortiment, Zürich 1962, S. 17 ff.
4) Vgl. o.V., Das Sortiment vergleichbar machen, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 4, 1965, S. 5 ff.

1 Frischwaren und sonstige gekühlt zu lagernde Waren
- 11 Wurst und Fleisch
- 12 Obst und Gemüse
- 13 Molkereiprodukte und sonstige gekühlt zu lagernde Waren

2 Lebensmittel und Genußmittel
- 21 Allgemeine Lebensmittel
- 22 Konserven
- 23 Genußmittel
- 24 Getränke

3 Nichtlebensmittel
- 31 Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel einschl. Kosmetika
- 32 Sonstige Nichtlebensmittel

Eine ähnliche Warengruppengliederung hat die "Rationalisierungsgemeinschaft des Handels" zusammen mit namhaften Organisationen des Lebensmittelhandels und der wichtigsten Lebensmittelproduzenten für den Lebensmittel-Einzelhändler erarbeitet. Danach ergeben sich folgende Warengruppen:[1)]

0 Fleisch, Fleischwaren, Fisch
1 Obst und Gemüse
2 Milch, Milchprodukte, Fette und Eier
3 Tiefkühlkost
4 Allgemeine Lebensmittel (mit Brot und Backwaren)
5 Konserven und Präserven
6 Süßwaren, Kaffee, Tee, Kakao
7 Schaumweine, Weine, Spirituosen, Bier und alkoholfreie Getränke
8 Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel
9 Tabakwaren

---

1) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, Köln 1967, S. 144.

Es leuchtet ein, daß nun jeder Händler die Artikelgruppen entsprechend seiner betriebsindividuellen Situation anders gliedern kann. Wichtig ist, daß das Gliederungsschema zuverlässig und aussagekräftig ist. Nur so lassen sich die umsatzstarken Artikel mit einem Blick erkennen und ist zu übersehen, was gerade für die Planung von Sonderangebotsartikeln von großer Bedeutung ist.

3322 Sortimentsgestaltung

Zur Sortimentsplanung tritt anschließend die Sortimentsgestaltung. Hier wird versucht, den tatsächlichen Marktveränderungen weitgehend Rechnung zu tragen. Um dies zu ermöglichen, ist eine ständige Sortimentsüberprüfung erforderlich. Denn nur durch Überwachung und Kontrolle des Absatzes der einzelnen Artikel kann auf die Beliebtheit dieser Artikel beim Verbraucher geschlossen werden. Hinzu kommt noch eine Überwachung der Konkurrenzsortimente, um deren Vorteile zu ermitteln. Es ist daher festzustellen, in welchen Punkten die Sortimente der Konkurrenten hinsichtlich der einzelnen Stufen vorteilhafter sind als das eigene Sortiment.[1] Die Überwachung der Konkurrenzsortimente hat nun in besonderem Maße die Sonderangebotsaktionen einzubeziehen.

Neben der Überwachung der Konkurrenzsortimente ist gleichermaßen der Beschaffungsmarkt ständig auf Neuheiten hin zu beobachten. Der wichtigste Faktor jedoch, den es im Rahmen der Sortimentsgestaltung hinsichtlich der Sonderangebote ständig und gründlich zu überwachen gilt, ist die Nachfragestruktur bzw. der Bedarf. Dazu können Bedarfs- und Marktforschung eine Hilfestellung bieten.

Erwähnt muß allerdings werden, daß die Forderung eines Optimalsortiments stets eine theoretische bleiben wird. Denn allzu viele Imponderabilien, die eine Bedarfsänderung bewirken, sind einer quantitativen und qualitativen

---

1) Vgl. die Möglichkeiten der Überwachung der Konkurrenzsortimente bei Brandt, S., a.a.O., S. 163.

Erfassung entzogen. Der Geschmack, die Mode und viele weitere Faktoren lassen den Bedarf immer schneller wechseln, so daß eine zeitliche Angleichung der Sortimente an die Nachfragestruktur oft unmöglich ist. Erschwert wird diese Angleichung durch die Tatsache, daß der Händler und insbesondere der Großbetrieb sein Sortiment langfristig disponieren und gestalten muß.[1)]

Für Sonderangebote ist es wichtig, alle jene Artikel im Sortiment ausfindig zu machen, die sich bei den Verbrauchern besonderer Beliebtheit erfreuen. Eine Möglichkeit, die Beliebtheit der einzelnen Artikel beim Abnehmer festzustellen, bietet die innerbetriebliche Sortimentskontrolle hinsichtlich der Umschlagshäufigkeit.[2)] Denn bei Artikeln, deren Umschlagsgeschwindigkeit sehr groß ist, kann auf ein starkes Interesse bei den Verbrauchern geschlossen werden. Die Aufgabe besteht also darin, die Absatzhäufigkeit der einzelnen Artikel zu ermitteln und sie laufend zu beobachten.

Als wesentlichste Maßnahmen der innerbetrieblichen Sortimentsüberwachung kommen die Kontrolle der Absatzmengen und der Umschlagshäufigkeit, die Alters- bzw. "Ladenhüter-", Nichtverkaufs- und Fehlverkaufskontrolle in Betracht.[3)] Die Kontrolle der Nichtverkäufe gibt an, welche Artikel von den Verbrauchern verlangt werden, aber im Sortiment nicht vorhanden sind. Sie zeigt somit Fehler in der Sortimentszusammensetzung. Die Fehlverkaufskontrolle zeigt dagegen Fehler in der Lagerhaltung auf. Es handelt sich dabei um Artikel, die zwar im Sortiment vorhanden sind, aber zum Zeitpunkt der Nachfrage nicht vorrätig sind.[4)]

---

1) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 73 ff.
2) Vgl. Weinhold, H., Typisierung von Konsumgütern, St. Gallen 1958, S. 28.
3) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 77 ff.
4) Der terminus technicus ist unglücklich gewählt, denn bei Fehlverkäufen ist eigentlich kein Verkauf erfolgt, der fehlgeleitet wurde. Dennoch hat sich dieser Ausdruck in Literatur und Praxis eingebürgert.

Nachdem nun die Maßnahmen der Sortimentsüberwachung geschildert worden sind, gilt es jetzt zu zeigen, welcher Verfahren sich der Händler zur Durchführung der besprochenen Maßnahmen bedienen kann. Vor der [illegible] Artikelwahl für Sonderangebote ab. Dabei stellt die Kontrolle der Sortimentsüberwachung die Kontrolle der Absatzmengen und der Umschlagshäufigkeit dar. Sie soll einen Überblick über die verkauften Mengen der einzelnen Sortimentsteile innerhalb eines bestimmten Zeitraums zeigen.[1] Fügt man dieser Kontrolle die Ertragskontrolle der einzelnen Sortimentsteile an, so ist neben der mengenmäßigen Erfassung auch eine wertmäßige erforderlich. Es ist nicht zu leugnen, daß der Händler bei der Lösung dieses Problems vor einer großen Schwierigkeit steht. Dabei sind die Großbetriebe infolge ihres feineren Rechnungsesens den Klein- und Mittelbetrieben stark überlegen.[2]

Da die innerbetriebliche Artikelüberwachung und -kontrolle die Voraussetzung für eine optimale Artikelwahl gerade für Sonderangebote darstellt, ist es erforderlich, kurz auf die potentiellen sowie brauchbaren Methoden und Verfahren einzugehen. Zunächst seien die Methoden gebracht, die eine Umsatzkontrolle ermöglichen. Das System dieser Kontrollen läßt sich in direkte und indirekte Methoden einteilen. Eine direkte Umsatzmessung ist dann möglich, "wenn Belege für die Warenbewegung vorhanden sind .... Indirekt wird der Umsatz aus der Buchhaltung abgeleitet."[3] Von den direkten Methoden der Mengenstatistik, die die Absatzmenge der einzelnen Artikel beim Verkauf ermitteln, sind das Kassenzettel- und das Etikettverfahren

---

1) Vgl. Brandt, S., a.a.O., S. 83 ff.
2) Vgl. Prieß, F., a.a.O., S. 37.
3) Fischer, G., Die Betriebsführung, 1. Band: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Heidelberg 1961, S. 368.

zu nennen.[1] In der Tat sind beide Verfahren im Einzelhandel nicht mehr üblich, weil sie den Verkaufsvorgang hemmen, kostspielig in der Auswertung sind und ein grosses Fehlerrisiko in sich bergen, das sich aus der Sortierung ergibt. Deren Anwendung findet sich nur noch dort, wo es sich um den Verkauf höherwertiger Güter, z.B. Elektroartikel, Möbel, Konfektionswaren u.dgl. handelt. Als weitere direkte Methode wäre vollständigkeitshalber das Reserveanforderungsverfahren zu nennen,[2] das ebenso an der Kostenfrage und an den vielen Fehlerquellen, die es in sich birgt, scheitert.

Als weiteres Verfahren sei die indirekte Methode genannt.[3] Die Umsatzmenge für jeden einzelnen Artikel ergibt sich dabei aus Anfangsbestand plus Zugang minus Endbestand. Zur Bestimmung des Anfangs- und Endbestandes sind dabei Inventuren notwendig. Um Umsatzveränderungen der einzelnen Artikel innerhalb eines Jahres feststellen zu können, sind daher öfters im Jahr Inventuren des gesamten Warenbestandes zu machen. Diese kurzfristigen Inventuren haben sich nun dank vorteilhafter Inventurlisten in manchen Betrieben des Einzelhandels eingebürgert. Dennoch erfordern sie einen starken Arbeitsaufwand und erhöhen insgesamt die Kosten. Werden Vollinventuren gemacht, so werden diese zugleich für die Ertragskontrolle verwendet. Das erfordert die Registrierung der Artikelbezeichnung, der vorhandenen Stückzahl sowie des Verkaufs- und des Einstandspreises. Eine Untersuchung der RGH in zwei Lebensmittel-Einzelhandlungen ergab, daß allein für diese

---

1) Vgl. Bürgi, E., Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, a.a.O., S. 94 ff.; Brandt, S., a.a.O., S. 87 ff.; Bitting, M., Das Kostenproblem in einer Umsatzgruppenrechnung im Einzelhandelsbetrieb, Diss. München 1959, S. 24 ff.

2) Vgl. die Ausführungen bei Bürgi, E., Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, a.a.O., S. 95.

3) Vgl. Bürgi, E., Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, a.a.O., S. 99; Brandt, S., a.a.O., S. 89 ff.

Registrierung im ersten Betrieb mit 2500 Artikeln 60 Arbeitsstunden, im zweiten mit 1600 Artikeln 30 Arbeitsstunden benötigt wurden. Für die Bearbeitung der Inventurunterlagen wird dann ungefähr die gleiche Zeit gebraucht. Als gesamte Arbeitszeit für die Vollinventur einschließlich ihrer Bearbeitung ergäben sich somit 120 bzw. 60 Stunden.[1] Neben organisatorischer Schwierigkeiten ist eine Vollinventur aus kostenmäßigen Gesichtspunkten daher oft unbrauchbar. Eine mögliche Variante bildet das Tickler-System.[2] An Stelle einer einmaligen Vollinventur wird alle Tage ein bestimmter Sortimentsbereich aufgenommen.

Neben den genannten Mengeninventuren sind auch kurzfristige Wertinventuren für den vorgesehenen Zweck ungeeignet. Hier wird lediglich der Verkaufswert des vorhandenen Warengesamts erfaßt. Der Bruttoertrag ergäbe sich dann aus der Differenz der Bestände zu Verkaufspreisen und ihren Einkaufspreisen. Als Hilfsmittel dient dabei die durchschnittliche Handels- und Bestandsspanne.[3] Für eine Umsatz- und Erfolgskontrolle ist diese Methode deswegen ungeeignet, weil sie nur ein Pauschalergebnis liefert. Umsatz- und Ertragsentwicklungen der einzelnen Artikel werden nicht erfaßt. Und darauf kommt es letztlich bei der Sortimentsgestaltung im Hinblick auch auf Sonderangebote an.

Einen Schritt weiter gelangt man allerdings, wenn man bedenkt, daß gerade im Einzelhandel rund 80 % des Umsatzes auf ca. 20 % des Sortiments entfallen.[4] Eine Untersuchung der RGH ergab in einem Lebensmittel-Einzelhandelsbetrieb sogar, daß "weniger als 2 % der Artikel des Trockensortimentes fast die Hälfte des Umsatzes und 42 % des Brutto-

---

1) Vgl. RGH, a.a.O., S. 81 ff.
2) Vgl. Bürgi, E., a.a.O., S. 99 ff.
3) Vgl. RGH, a.a.O., S. 82.
4) Vgl. Wiesbaden, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin-München 1959, S. 452; RGH, a.a.O., S. 87.

ertrages brachten".[1] Damit erstreckt sich der Kontrollbereich in Betrieben des Lebensmitteleinzelhandels auf 60 bis 100 verkaufsinteressante Artikel. Es sind jene Artikel, bei denen das Preisbewußtsein der Verbraucher groß ist.

Eine Erfassung und Kontrolle dieser wenigen verkaufsinteressanten Artikel wäre bei der direkten Methode mit Mehrzählwerkskassen denkbar. Eine Umsatzkontrolle ließe sich entweder allein nach Warengruppen oder nach Warengruppen in Verbindung mit verkaufsinteressanten Gruppen oder einzelnen Artikeln oder nur nach verkaufsinteressanten Artikeln durchführen. Als Voraussetzung muß jeder Artikel neben dem Preis ein Symbol oder eine Ziffer der Waren- bzw. der Artikelgruppe oder des betreffenden Artikels enthalten. Während es sich in der Regel bei den gebräuchlichsten Registrierkassen um solche mit 9 Addierwerken handelt, gibt es bereits moderne mit 27 Addierwerken und mehr. Die Grenze in der Ausdehnung der Addierwerke ist weniger ein Problem der Technik als vielmehr ein Problem der menschlichen Leistungsfähigkeit. Denn erfahrungsgemäß können nur noch Registrierkassen mit 18 Addierwerken von besonders talentierten Kassiererinnen bedient werden.[2] Sollen mehr Addierwerke verwendet werden, so wird der Bedienungsablauf gehemmt. Die Anwendung der genannten Methode mit Mehrzählwerkskassen eignet sich nun besonders zur Umsatz- und Ertragskontrolle von Warengruppen und insbesondere von Sonderangeboten. Für hochwertige Güter gibt es sogar Kassen mit erweitertem Tastenfeld zur Eingabe von vierstelligen Artikelnummern und fünfstelligen Preisen. Beide Daten werden gleichzeitig in Lochstreifen gestanzt und die Ergebnisse von einem Rechenzentrum ausgewertet.[3]

---

1) RGH, a.a.O., S. 87.
2) Vgl. o.V., Sortimentskontrolle an Kassenstellen des Lebensmittelhandels, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 12, 1965, S. 36 ff.
3) Vgl. o.V., Sortimentskontrolle an Kassenstellen des Lebensmittelhandels, a.a.O., S. 36 ff.

Als weit besseres Verfahren eignet sich die indirekte Methode, angewandt auf die 60 bis 100 umsatzstärksten Artikel und besonders auf Sonderangebote. Bei diesen Artikeln können ohne besonders hohen Arbeitsaufwand kurzfristig Inventuren gemacht und durch Addition der Zugänge die Umsätze kontrolliert werden. Dabei empfiehlt es sich, diese Artikel in sog. Bestell- und Bestandslisten zu erfassen. Mit dieser Methode läßt sich der Ertrag des Sonderangebotes sowie der des Gesamtbetriebes einfach und relativ genau ermitteln. Multipliziert man die Mengenumsätze des Sonderangebots mit der Handelsspanne, so erhält man den Bruttoertrag. Aus dem Umsatz des Restsortiments kann insgesamt oder warengruppenweise mit einer früher ermittelten Durchschnittshandelsspanne dessen Bruttoertrag errechnet werden. Um den Ertrag der umsatzstärksten Artikel bzw. der Sonderangebote korrigiert, ergibt er den Gesamtertrag des Betriebes.[1)]

Um nun auch das übrige Restsortiment mengenmäßig zu überwachen, ist dessen Kontrolle von Zeit zu Zeit erforderlich. Zweckmäßig hierfür ist, lediglich Sortimentsteile in die Kontrolle einzubeziehen. Damit kann der Einfluß des Sonderangebotsartikels auf übrige Teile des Sortiments festgestellt werden. Diese Kontrolle soll ferner ermöglichen, "Ladenhüter" im Betrieb zu erkennen. Voraussetzung dafür ist eine Kennzeichnung der Waren mit dem Eingangsdatum. Eine solche Alterskontrolle des Sortiments gehört zum Bestandteil jeder Sortimentsgestaltung.

Abschließend sei erwähnt, daß die möglichen mengenmäßigen Kontrollen noch durch die Kontrolle der Nichtverkäufe und der Fehlverkäufe erweitert werden. Werden Waren von den Abnehmern verlangt, die entweder im Sortiment gar nicht oder zwar im Sortiment vorhanden sind, aber zur Zeit der Nachfrage nicht auf Lager sind, so sind diese

---

1) Vgl. RGH, a.a.O., S. 87 ff. Die RGH hat dafür besondere Formulare entwickelt, die relativ einfach die Erfolgsermittlung ermöglichen.

Fehl- bzw. Nichtverkäufe entsprechend zu registrieren. Diese Kontrollen beschränken sich vornehmlich auf bestimmte Sortimentsbereiche. So kontrolliert die Nichtverkaufskontrolle den Untersortimentsbereich, die Fehlverkaufskontrolle den Normalsortimentsbereich und die "Ladenhüterkontrolle" den Übersortimentsbereich, wobei sich alle drei Kontrollen gegenseitig ergänzen.[1)]

333 Auswahlkriterien für den Sonderangebotsartikel

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, wodurch ein Sonderangebotsartikel bestimmt wird, welche Anforderungen an ihn gestellt werden und wie das Sortiment optimal gestaltet werden kann, gilt es nun, alle diese Gesichtspunkte zu vereinen. Es wird versucht, Kriterien zu finden, nach denen ein Sonderangebotsartikel ausgewählt werden kann. Die Frage lautet: Welche Artikel sind gerade für Sonderangebote besonders geeignet? Dabei kann es selbstverständlich Anforderungen sowie Bestimmungsgründe geben, die gleichzeitig als Auswahlkriterien dienen können. Etwaige Überschneidungen sind daher unvermeidlich.

3331 Markt

Unterteilt man den Markt wie üblich in Beschaffungs- und Absatzmarkt, so kommt dem Beschaffungsmarkt nur insoweit eine Bedeutung als Auswahlkriterium zu, als gleichzeitig eine Reihe weiterer Kriterien erfüllt sein muß. Das bedeutet, daß nicht jeder Artikel, der günstig beschafft werden kann, für ein Sonderangebot geeignet ist. Hinzu kommt, daß er zumindest absatzmarktliche, betriebliche oder warenmäßige Kriterien zusätzlich erfüllen muß.

Im Hinblick auf Konkurrenzsortimente sind jene Arti-

---

1) Vgl. Bürgi, E., Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmittelhandels, a.a.O., S. 123 ff.

kel besonders für Sonderangebote geeignet, die dort nicht vorhanden sind. Es gilt hier den reaktionsfreien Bereich der Konkurrenzsortimente als Auswahlkalkül mitzuberücksichtigen.[1] Handelt es sich dagegen um Artikel, die auch in Konkurrenzsortimenten enthalten sind, so entscheidet über die Geeignetheit nur noch der Preisvorteil.

Bezüglich der Verbraucher sind nun alle jene Artikel für ein Sonderangebot geeignet, die der Nachfragestruktur breiter Käuferschichten entsprechen. Ausnahmen bilden hier solche Branchen, die in erster Linie hochwertige Güter anbieten, wie z.B. der Möbel-, Foto-, Schmuckeinzelhandel usw.. Sie wenden sich an einen kleineren Käuferkreis, nämlich lediglich an solche Abnehmer, bei denen zur Zeit ein Bedarf nach solchen Gütern vorliegt. Dagegen sind gerade im Lebensmitteleinzelhandel unschwer Artikel für Sonderangebote zu finden, die nahezu von allen Verbrauchern benötigt werden.

Als Hilfsmittel, geeignete Artikel für Sonderangebote im Hinblick auf die Nachfragestruktur auszuwählen, dienen die Unterlagen und die Ergebnisse der Umsatzmengenkontrolle. Eine Methode, auch Veränderungen der Verbraucherwünsche zu erfassen, stellt das Befragen eines kleinen, ausgewählten, aber repräsentativen Verbraucherkreises dar. Dies trifft in erster Linie für den Lebensmitteleinzelhandel zu. "Umfangreiche Untersuchungen zeigten, daß die günstigste Angebotspolitik dann erreicht wird, wenn der Lebensmittelkaufmann sich jede Woche mit einem repräsentativen Verbraucherkreis unterhält. Eindeutig ergab sich bei solchen Gesprächen, wie die Mißgewohnheiten sich ständig verändern. Sie konnten daher ausgezeichnet zur Kontrolle geplanter Aktionen für die kommenden Wochen bzw. zur 'wahrscheinlich' richtigen Auswahl der Sonderangebote herangezogen werden."[2]

---

1) Vgl. Gümbel, R., a.a.O., S. 261 ff.
2) RGH, a.a.O., S. 65.

Für Sonderangebote eignen sich auch solche Artikel, die der Verbundnachfrage und den Interdependenzen der Artikel Rechnung tragen. Bei der Verbundnachfrage werden mit dem Sonderangebotsartikel solche Artikel kombiniert, "die im Verbrauch zusammengehören und als Ergänzungsartikel bezeichnet werden".[1] Zum anderen ergeben sich Artikelkombinationen, die sich aus den Interdependenzen der Artikel im Sortiment ergeben. Mit dem Sonderangebotsartikel können daher sog. Alternativartikel kombiniert werden. Es handelt sich dabei in der Regel um gleiche oder ähnliche Waren anderer Hersteller oder Händler.[2]

3332 Ertragslage

Zunächst sind, wie bereits festgestellt wurde, solche Artikel für Sonderangebote geeignet, die eine hohe Umschlagshäufigkeit aufweisen. Eine Ausnahme liegt dann vor, wenn es gilt, eine bestimmte, umsatzmäßig abgefallene Warengruppe zu fördern. Hier kann als Sonderangebotsartikel nur ein solcher mit geringer Umschlagshäufigkeit in Frage kommen. Durch das Sonderangebot wird versucht, die Aufmerksamkeit der Verbraucher gerade auf diese Warengruppe zu lenken, um deren Umsatz zu steigern. Nach einer Untersuchung in einem größeren SB-Betrieb konnte bei der im Umsatz abgefallenen Warengruppe "Wurstwaren" durch geeignete Sonderangebote eine bedeutende Umsatzbelebung erzielt werden. Der Mengen- und Wertumsatz dieser einzelnen Sonderangebote stieg um das fünf- bis zehnfache des Umsatzes zum Vergleichsabschnitt vor dem Sonderangebot. Der Gesamtumsatz dieser Warengruppe hatte sich verdoppelt.[3]

---

1) Treichel, P., Das Sonderangebot, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 2, 1966, S. 8; vgl. auch Gümbel, R., a.a.O., S. 172; vgl. auch die für den Lebensmitteleinzelhandel angeführten Beispiele, in: o.V., Moderne Verbundwerbung auch mit Sonderangeboten, in: Feinkost-Revue, Heft 4, Juli 1967, S. 26.
2) Vgl. Treichel, P., a.a.O., S. 8.
3) Vgl. Wörmann, F., Gedanken zur Sonderangebotspolitik, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 5, 1966, S. 34.

Die Umschlagshäufigkeit stellt allerdings nur einen indirekten Indikator für die Geeignetheit eines Artikels als Sonderangebot dar. Vielmehr [illegible] auf den gesamten Bruttoertrag des einzelnen Artikels, der Artikel- oder Warengruppe [illegible]. So kann gesagt werden, daß nur jene Artikel für Sonderangebote geeignet sind, die seine Ertragslage verbessern. Artikel mit einem hohen Mengenumsatz sind dann für Sonderangebote untauglich, wenn sie die Ertragslage gravierend verschlechtern. Dabei ist zu prüfen, ob ein Sonderangebotsartikel geeignet ist, die eigene Ertragslage zu verbessern oder ob er auf Kosten der eigenen Ertragslage imstande ist, die des übrigen Sortiments zu verbessern.

Grundsätzlich läßt sich aber verallgemeinern, daß alle jene Artikel für Sonderangebote in Frage kommen, die einmal einen starken Mengenumsatz aufweisen und zum anderen einen positiven Einfluß auf die Ertragslage ausüben.

3333 Ware

Für ein Sonderangebot geeignet sind jene Artikel, die bekannt, neu oder selten sind. In all diesen Fällen geht ein akquisitorischer Effekt von der Ware aus.

Bei Artikeln, die bekannt sind und vom Verbraucher vornehmlich oft gekauft werden, handelt es sich in der Regel um Güter des täglichen oder kurzfristigen Bedarfs, wie beispielsweise Frischwaren im Lebensmittelbereich. Aber auch Güter des aperiodischen Bedarfs können dem Prinzip der Bekanntheit entsprechen.

Als bekannte und damit für Sonderangebote geeignete Artikel erweisen sich besonders die Markenwaren. Auf Grund einer Untersuchung des Ifo-Instituts ergab sich, daß vom Gesamtumsatz der Sonderangebote auf Markenartikel der Hersteller 23 %, Handelsmarken 18 % und nichtmarkierte Waren 59 % entfielen.[1] Sie zeigte weiter, daß der

1) Vgl. o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 17.

Anteil der drei Artikelkategorien am gesamten Sonderangebotsumsatz bei den in die Befragung einbezogenen Branchen zum Teil sehr unterschiedlich ausfiel, was in folgender Aufstellung zum Ausdruck kommt:[1)]

Tab. 4

Anteil von Markenartikeln, Handelsmarken und nichtmarkierten Waren am gesamten Sonderangebotsumsatz in %[x)]

Fachzweig	Markenartikel der Hersteller	Handelsmarken	Nichtmarkierte Waren
Möbel	-	5	95
Textilien und Bekleidung	10	10	80
Nahrungs- und Genußmittel	15	25	60
Versandhandel	15	25	60
Drogerieartikel	30	10	60
Schuhe	15	30	55
Glas, Porzellan und Keramikerz.	30	20	50
Sport- und Campingbedarf	35	25	40
Eisenwaren und Hausrat	60	0	40
Fotoartikel	40	20	40
Elektroartikel	60	20	20

x) Es handelt sich um Firmenschätzungen. Die Durchschnittsergebnisse wurden auf 5 % auf- bzw. abgerundet.

Aus der Tabelle geht hervor, daß besonders im Nahrungs- und Genußmittel- sowie im Schuh- und Sporteinzelhandel die Handelsmarken dominieren. In der Lebensmittelbranche ist dies vornehmlich auf die Schaffung von Eigenmarken bei den Großbetrieben des Einzelhandels, den Einkaufsgenossenschaften sowie bei den freiwilligen Handelsketten zurückzuführen.[2)]

Neben Artikeln, die sich durch ihre Bekanntheit aus-

---

1) Vgl. o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 17.
2) Vgl. auch o.V., Sonderangebote, in: "Vorteil Post", Heft 10/11, 1965, S. 4.

zeichnen, gibt es solche, die eine Novität darstellen. Es handelt sich dabei um Neuheiten auf dem Markt, für die sich Sonderangebote gerade zur Einführung besonders eignen.

Ferner spielt die Exklusivität eine Rolle. Es sind dies Artikel, die "aus dem ortsüblichen Normangebot auf Grund ihrer Erlesenheit"[1] hervorragen. Als Beispiele aus dem Lebensmittelbereich seien genannt:[2]

Ausländische Spezialitäten,
Wildspezialitäten,
Austern, Hummern, Krabben, Muscheln,
Getränkespezialitäten usw.

Warenmäßig weisen diese Artikel einen hohen Grad an Aktualität auf, fördern den Kaufanreiz und veranlassen den Verbraucher zu Impulskäufen.

Im Hinblick auf den Grad der Erklärungsbedürftigkeit der Ware sind alle jene Artikel sonderangebotsgeeignet, die sich durch ihre Problemlosigkeit auszeichnen. Diese beratungsfreien Waren haben sich nach einer Untersuchung der "Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V." "in erster Linie in Einzelhandelsbranchen durchgesetzt ..., die der Deckung des überwiegend täglichen Bedarfs dienen."[3]

Abschließend sei ein weiteres Kriterium genannt, dessen Geeignetheit für Sonderangebote gleichsam in der Ware begründet liegt. Es sind dies Waren, die der Verderblichkeit unterliegen und in der Regel trotz möglicher Tiefkühllagerung nur eine stark begrenzte Haltbarkeit haben. Sie sind geradezu prädestiniert für Sonderangebote.

---

1) o.V., Mehr verkaufen durch Sonderangebote, in: Feinkost-Revue, Heft 1, April 1967, S. 26.
2) Vgl. o.V., Mehr verkaufen durch Sonderangebote, a.a.O., S. 26.
3) Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, Dienstleistungen im Einzelhandel. Ergebnisse einer Untersuchung der HDE, ausgewertet von Oehler, W., Velters, H., Köln 1965, S. 66.

3334 Sonstige Kriterien

Als sonstige Kriterien seien hier Saisonschwankungen sowie Bedarfsschwankungen genannt, die auf Tradition und Brauchtum beruhen. Artikel, die stark von diesen Schwankungen abhängen, eignen sich besonders gut für Sonderangebote. Als Beispiele seien angeführt: Obst- und Gemüsekonserven sowie Tiefkühlkost in der Wintersaison, Frischwaren im Sommer sowie Camping-, Reise- und Fotoartikel während der Sommerreisezeit.

Auch Saisonschwankungen ganz kurzfristiger Art, die auf der unterschiedlichen Bedeutung der Wochentage beruhen, dienen als Auswahlkriterien für Sonderangebotsartikel. Einfache, den Massenbedarf befriedigende Konsumgüter finden zu Beginn der Woche, hochwertige Waren am Ende der Woche beim Verbraucher Anklang.[1)]

Aber auch auf der Tradition beruhende Bedarfsschwankungen bewirken, daß sich bestimmte Artikel gerade zu solchen Zeiten für Sonderangebote eignen. Als Beispiele dienen die Oster- und Weihnachtsartikel für die beiden Festzeiten, Faschingsartikel im Fasching, Geschenkartikel zum Muttertag, "Dirndl"-Kleider und Trachtenanzüge sowie bestimmte Käse-, Fleisch-, Festbier- sowie Geflügelarten während des "Oktoberfestes" in München.[2)] Ferner können sportliche Ereignisse, z.B. Olympiaden oder sonstige entscheidende sportliche Wettkämpfe als Auswahlkriterium für Sonderangebotsartikel dienen.

3335 Zusammenhänge der einzelnen Kriterien

Wenn auch im vorhergehenden die Auswahlkriterien für Sonderangebotsartikel isoliert betrachtet wurden, so stehen sie doch in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Dabei haben sich die marktlichen, warenmäßigen und sonsti-

---

1) Vgl. die Beispiele bei Treichel, P., a.a.O., S. 5 ff.
2) Vgl. die Anzeigenangebote der Filialbetriebe zur Oktoberfestzeit, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 225 vom 20.9.1967, S. 16, 20; Nr. 226 vom 21.9.1967, S. 6, 13.

den Kriterien der Ertragslage unterzuordnen. Denn letztlich entscheidet darüber, ob ein Artikel für ein Sonderangebot geeignet ist oder nicht, die Tatsache, wie er mit dem Sonderangebot die Ertragssituation verändern wird. Aber auch zwischen den mengenmäßigen und marktlichen Kriterien gibt es Zusammenhänge. Handelt es sich um Artikel, die den Kaufwünschen entsprechen, so weisen sie in der Regel einen hohen Bekanntheitsgrad auf. Am Beispiel der Frischwaren zeigt sich, daß sie erstens der Nachfragestruktur entsprechen, zweitens einen hohen Mengenumsatz und einen positiven Ertragseinfluß haben, drittens einen hohen Bekanntheitsgrad aufweisen und viertens von Saisoneinflüssen abhängig sind. Daraus geht hervor, daß zwar das eine Kriterium das andere bedingen kann, daß dies aber nicht unbedingt so sein muß.

334 Sortimentsmäßige Sonderangebotsplanung

3341 Zusammensetzung und Anzahl der Sonderangebotsartikel

Ausgangssituation für jedes Sonderangebot ist ein vorhandenes, gegliedertes Sortiment. Entsprechend der Bedeutung der einzelnen Sortimentskategorien hat dann die Auswahl der verschiedenen Sonderangebotsartikel zu erfolgen. Eine Gewichtung kann nach dem Umsatz, der Artikelzahl der einzelnen Sortimentsteile oder auch einem Mischverhältnis der beiden erfolgen.

Wegen der Bedeutung der Sonderangebote gerade im Lebensmitteleinzelhandel sei im folgenden näher darauf eingegangen. Wie die Auswahl der Sonderangebote aus den einzelnen Sortimentsteilen im Durchschnitt aussieht, zeigt eine Untersuchung der "Nationalisierungsgemeinschaft des Handels". Sie bezieht sich auf 12 Lebensmittel-Einzelhandelsunternehmungen und erfaßt alle Lebensmittelangebote, die von diesen Betrieben im Jahr 1966 in der Ortspresse offeriert wurden. Im einzelnen ergeben sich folgende Anteile:[1)]

1) Vgl. RGH, a.a.O., S. 146. Dort findet sich auch eine weitere Aufteilung der Sonderangebotsartikel in den einzelnen Warengruppen und bei den einzelnen Betriebsformen.

Tab. 5

Lebensmittelangebote in Zeitungsanzeigen, unterteilt nach Warenbereichen

Nr.	Warenbereich	Zahl der angebotenen Artikel absolut	in %
0	Fleisch	534	16,8
1	Obst	183	5,8
2	Molkerei	184	5,8
3	Tiefkühlung	69	2,2
4	Allgemein	419	13,2
5	Konserven	590	18,6
6	Süßwaren	356	11,2
7	Getränke	544	17,1
8	Reinigung	105	3,3
9	Tabak	-	-
10	Sonstiges	192	6,0
		3176	100,0

Aus Tabelle 5 geht hervor, daß den Frischwaren (0 - 3) mit einem Anteil von insgesamt 30,6 % große Bedeutung beigemessen wird. Stellt man den Anteil der Sonderangebotsartikel dem Umsatzanteil der einzelnen Warengruppen gegenüber, so erhält man nach einer anderen Untersuchung der RGH folgendes Ergebnis, wobei die Warengruppe "Sonstige" nicht mit einbezogen wurde:[1)]

Tab. 6

Zahl der Insertionsangebote und Gesamtumsatz, unterteilt nach Warenbereichen (abgerundet)

Nr.	Warenbereich	Anteil am Insertionsangebot	Anteil am Umsatz
0	Fleisch	18	20
1	Obst	6	10
2	Molkerei	6	20
3	Tiefkühlung	2	3
4	Allgemein	14	17

1) Vgl. RGH, Verkaufen - Verdienen, Köln 1965, S. 128.

Forts. v. Tab. 5

Nr.	Warenbereich	Anteil am Insertionsangebot	Anteil am Umsatz
5	Konserven	20	7
6	Süßwaren	12	8
7	Getränke	18	7
8	Reinigung	4	6
9	Tabak	-	2

Aus Tabelle 6 geht hervor, daß die Frischwarensonderangebote mit einem Anteil von 32 % an den gesamten Sonderangeboten einem Umsatzanteil dieser Warengruppe von rund 50 % gegenüberstehen. Eine Orientierung der Sonderangebotsartikel am Umsatz läßt, wie obige Tabelle zeigt, eine große Abweichung erkennen.

Eine weitere Untersuchung, die vom "Hauptverband des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels" durchgeführt wurde, ergab, daß an der Spitze der Sonderangebotsartikel bei Filialbetrieben, Warenhäusern, Konsumgenossenschaften und im einzelwirtschaftlichen Lebensmitteleinzelhandel jeweils Fleisch und Fleischwaren standen. Der Anteil der Sonderangebote am Gesamtsortiment betrug dabei 17 %.[1)]

Es bedarf hier keiner ausführlichen Erläuterung, welche Bedeutung den Frischwaren, die im wesentlichen die Gruppen Frischfleisch, Fleischwaren, Obst, Gemüse- und Molkereiprodukte umfassen, im Warenkorb der Verbraucher zukommt. Es handelt sich hier um Waren, die der einzelne Mensch täglich braucht.

Das Postulat der Dominanz der Sonderangebote aus dem Frischwarensektor wird dadurch bekräftigt, daß nach einer

---

1) Aus Unterlagen des "Hauptverbandes des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V.", bekanntgegeben in der Pressekonferenz vom 25.4.1963. Wie sich die Sonderangebotsartikel im Lebensmitteleinzelhandel auf Warengruppen verteilen können, zeigen ferner die Dillon-Studie, Köln 1961, Tabelle 23, sowie die Eagle-Studie, a.a.O., Tabelle 5. Die starke Bedeutung der Frischwaren als Sonderangebote in den USA geht aus einer Untersuchung in den USA hervor, die "Printers' Ink" am 28.5.1965 veröffentlichte. Zitiert aus: o.V., Wer kauft Sonderangebote?, a.a.O., S. 550.

von der OEEC in verschiedenen Ländern im Jahre 1958 durchgeführten Untersuchung sich die Einkaufshäufigkeit und Einkaufsstreuung bei verschiedenen Warenarten des Frischwarenbereichs in der Bundesrepublik wie folgt ergaben:[1)]

Tab. 7

Einkaufshäufigkeit und Einkaufsstreuung

Warenart	Von 2504 befragten Hausfrauen kauften (in vH)	
	täglich oder mehrmals wöchentlich	in mehr als einem Geschäft
Brot	86	23
Frischmilch	83	12
Fleisch	67	27
Wurst	67	31
Frischgemüse	52	40
Frischobst	51	42
Margarine	49	29
Butter	47	25

Aus Tabelle 7 ist ersichtlich, daß 47 und mehr Prozent der befragten Hausfrauen die verschiedensten Frischwarenartikel täglich oder mehrmals wöchentlich einkaufen. Darüberhinaus geht aus Tabelle 7 hervor, daß gerade bei Frischgemüse und Frischobst wiederholte Einkäufe von 40 bzw. 42 Prozent der befragten Hausfrauen in mehr als einem Einzelhandelsbetrieb getätigt werden. Dies dürfte mit großer Wahrscheinlichkeit darauf zurückzuführen sein, daß gerade bei diesen Artikelgruppen von der Möglichkeit des Preisvergleichs weitgehend Gebrauch gemacht wird.

---

1) EPA - European Productivity Agency of the Organization for European Economic Co-Operation, The consumer's food-buying habits, project No. 169, Paris 1958, S. 39, 45.

...nn berücksichtigt wird, daß "ein durchschnittlicher ...-Personenhaushalt von seinen Gesamtausgaben für Lebens... viel rund

15 % für Frischfleisch
10 % für Wurst
12 % für Obst/Gemüse
13 % für Molkereiprodukte
7 % für Fettwaren, Eier"[1]

aufwendet, also rund 57 % allein für Frischwaren, so ist der Sonderangebotsanteil am Gesamtsortiment mit 30,6 % noch nicht einmal zu hoch. Daß hier die Artikel für Sonderangebote in der Praxis oft noch planlos aus dem Sortiment gewählt werden, weist in anschaulicher Weise die RGH in ihren Untersuchungen nach.[2]

Neuerdings findet sich auch im Möbeleinzelhandel eine auf Warengruppen verteilte Auswahl der Sonderangebote. Aus den Warengruppen Schlaf-, Wohn- und Speisezimmer wird entsprechend ein Artikel als Sonderangebot herausgestellt.[3] Eine Auswahl der Sonderangebote aus nahezu allen Warengruppen praktiziert bereits seit langer Zeit der Versandhandel. Hier wird versucht, die Attraktivität der einzelnen Waren- und Artikelgruppen durch jeweils einen oder mehrere Sonderangebotsartikel daraus zu unterstreichen.

Ferner ist eine Orientierung der Sonderangebote entsprechend der Bedeutung der einzelnen Artikel innerhalb einer Artikelgruppe vorzunehmen. Allgemeine Richtlinien lassen sich hier nicht aufstellen. Die Auswahl wird letztlich von der Eigenart des Betriebes und seinen Marktgegebenheiten abhängen. So weist beispielsweise die Zusammensetzung von Obst- und Gemüseangeboten in Sonderangeboten recht erhebliche Unterschiede auf. Im einzelnen ergab sich

---

1) Treichel, P., a.a.O., S. 5.
2) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 142 ff.
3) Vgl. die Sonderangebotsanzeigen im Möbeleinzelhandel in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 198 vom 19./20.8.1967, S. 59; Nr. 204 vom 26./27.8.1967, S. 65, 66; Nr. 216 vom 9./10.9.1967, S. 69, 70; Nr. 228 vom 23./24.9.1967, S. 73.

nach einer RGH-Untersuchung folgende Häufigkeitsverteilung:[1)]

Tab. 8

Obst- und Gemüseangebote in 102 Zeitungsanzeigen, unterteilt nach der Zahl der angebotenen Sorten

Angebotsumfang in Artikeln	Häufigkeit des Vorkommens
1 Gemüse	33 mal
1 Obst	32 "
1 Gemüse und 1 Obst	21 "
2 Obst	7 "
2 Gemüse	4 "
1 Obst und 2 Gemüse	2 "
2 Obst und 1 Gemüse	2 "
1 Obst und 3 Gemüse	1 "

Neben der Frage, wie die Sonderangebotsartikel im einzelnen zusammengesetzt sein sollen, ist weiterhin zu erörtern, wie viele Artikel in einer Sonderangebotsaktion zum Einsatz gelangen sollen. Da Sonderangebote von ihrer Zielsetzung her gesehen etwas Besonderes darstellen, sind die Artikel in einer Sonderangebotsaktion zahlenmäßig begrenzt. Denn werden auf einmal zu viele Sonderangebotsartikel angeboten, so geht das "Besondere" verloren. Je weniger Artikel daher in einer Sonderangebotsaktion eingesetzt werden, um so größer wird der Erfolg sein, der von ihr ausgeht. Dabei sollen maximal drei bis fünf Artikel auf einmal angeboten werden.[2)] Die Warenhäuser, die Sonderangebotsartikel in den meisten Abteilungen brachten, waren die Schrittmacher für eine starke Ausdehnung der Ar-

---

1) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 148.
2) Vgl. Preichel, P., a.a.O., S. 6 ff.; Kleeberg, G., Die Gebrauchsgüter-Abteilung im Lebensmittel-Selbstbedienungsladen, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 8, 1965, S. 8; o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, in: Das Fachblatt für Selbstbedienung Heft 3, 1964, S. 82; Menninger, S., Verkaufsaktive Ladengestaltung von a - z, Bad Wörishofen 1964, S. 568; RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 101.

tikelzahl in Sonderangebotsaktionen in den anderen Betriebsformen des Einzelhandels. Dennoch geht neuerdings der Trend wieder dahin, Sonderangebote auf wenige Artikel zu beschränken.

Untersuchungen im Lebensmitteleinzelhandel in den USA ergaben unterschiedliche Ergebnisse. Während in der einen Untersuchung durchschnittlich 23 bis 24 Sonderangebotsartikel[1] auf einmal angeboten wurden, waren es in einer anderen durchschnittlich nur rund 11.[2] In der Bundesrepublik kam die RGH bei einer Untersuchung in 12 Einzelhandelsbetrieben im Jahre 1966 zu folgenden Ergebnissen:[3]

Tab. 9

Lebensmittelangebote in Zeitungsanzeigen einer Großstadt, unterteilt nach Anbietergruppen

Anbietergruppe	Anzeigenzahl	angezeigte Artikelzahl	Durchschnittliche Artikelzahl je Anzeige
Filialbetriebe	101	2 260	22
Warenhäuser	64	376	6
Freiwillige Handelsketten	60	476	8
Genossenschaften	2	22	11
Sonstige	3	42	14
Gesamt	230	3 176	14

Zu Tabelle 9 muß erwähnt werden, daß bei den Filialbetrieben ein Filialist in der Regel durchschnittlich 132 Artikel anbot. Klammert man diesen Betrieb aus der Untersuchung aus, so ergibt sich für die restlichen Filialbetriebe eine durchschnittliche Artikelzahl von 10 anstelle von 22 pro Anzeige. So bleibt als Ergebnis übrig, daß in einer Sonderangebotsaktion im Lebensmitteleinzelhandel durchschnittlich ca. 6 bis 14 Artikel vorkommen. Bei einer planmäßigen und gezielten Sonderangebotspolitik wäre

---

1) Vgl. Dillon-Studie, a.a.O., S. 53 ff.
2) Vgl. Eagle-Studie, a.a.O., S. 22 ff.
3) RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 143.

über die Artikelzahl stark zu reduzieren.

Erwähnt sei hier, daß es Handelsbetriebe gibt, in denen ganze Sortimentsteile in Sonderaktionen einbezogen werden. So bieten beispielsweise manche Warenhäuser in Beilagen der örtlichen Tageszeitungen oft bis über 200 Artikel auf einmal an.[1] Auch wählen manche C & C - Betriebe des Lebensmittel-Großhandels in größeren Zeitabständen aus den verschiedensten Warengruppen eine größere Anzahl von Sonderangebotsartikeln aus. Diese Fälle stellen jedoch eine Ausnahme dar und widersprechen z.T. dem Gedanken eines "besonderen" Angebots.

3342 Fristigkeit der Sonderangebotsartikel

Ein Sonderangebot ist u.a. dadurch gekennzeichnet, daß es nur von kurzer Dauer ist. Es ist die Frage zu beantworten, wie lange ein Artikel zum Sonderpreis angeboten werden sollte. Voraussetzung ist dabei, daß es sich nicht um einen mengenmäßig begrenzten Warenposten handelt. Die Beantwortung dieser Frage hängt nun weitgehend von der Warenart ab. Bei Gütern des täglichen Bedarfs werden Sonderangebote kurze Zeit, bei solchen des periodischen oder aperiodischen Bedarfs werden sie längere Zeit angeboten. So werden in der Praxis Lebensmittel-Sonderangebote häufig zwei bis fünf Tage lang, Textilien acht bis vierzehn Tage, Möbel einen Monat im "Angebot des Monats", Foto- und andere höherwertige Artikel über einen noch längeren Zeitraum zum Sonderpreis verkauft. Und zwar deshalb, weil bei höherwertigen Waren innerhalb ganz kurzer Zeit bei breiten Käuferschichten kein Bedarf vorhanden ist. Durch Ausdehnung des Angebotszeitraums wird eine Anpassung vorgenommen. Allgemein gesehen, hängt die Fristigkeit von der Nachfragehäufigkeit ab.

---

1) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 153.

[illegible] Planung der Sonderangebotsartikel

Bei der sortimentsmäßigen Planung der Sonderange-botsartikel gilt es, [illegible] wie [illegible] Handelt es sich um eine überregionale Planung wie bei den freiwilligen Handelsketten, so sind einheitliche Kriterien für alle Mitglieder zu finden. Dabei erweist sich folgende Methode als vorteilhaft: Auf Grund langjähriger Beobachtungen kann ermittelt werden, welche Sonderangebotsartikel sich über das Jahr hindurch besonders gut bewährt haben. Die in einer Liste zusammengestellten Artikel dient als Vorschlagsliste. Sie wird den einzelnen Mitgliedern zur qualitativen Bewertung der verschiedenartigsten Artikel vorgelegt. Jedes Mitglied vermerkt dann bei dem vorgeschlagenen Sonderangebotsartikel, wie es dessen Absatzgeeignetheit beurteilt. Die von der Zentrale durchgeführte Auswertung der Vorschläge führt dann zum endgültigen überregionalen sortimentsmäßigen Sonderangebotsplan.[1] Bei der regionalen Planung müssen zusätzlich die speziellen Marktgegebenheiten berücksichtigt werden.

---

1) Aus Angaben, die der Verfasser von freiwilligen Handelsketten erhalten hat.

4 Preispolitische Behandlung der Sonderangebote

41 Bedeutung des Sonderangebots im Preiswettbewerb

Es wurde bereits eingangs erörtert, daß die Anwendung von Sonderangeboten des Wettbewerbs bedarf. Da jedoch der Niedrigpreis in der Regel d a s Charakteristikum eines Sonderangebots darstellt, hat dessen gerechtfertigter Einsatz das Postulat unabdingbar zu erfüllen, daß ein Preiswettbewerb vorhanden sein muß. Nur wenn die Voraussetzung erfüllt ist, daß im Einzelhandelsmarkt ein Preiswettbewerb existiert, können Sonderangebote als Mittel eingesetzt werden, dieser Wettbewerbsart zu begegnen. Aufgabe ist es daher, festzustellen, ob insbesondere im Einzelhandelsmarkt ein Preiswettbewerb vorliegt und, wenn ja, in welcher Stärke.

411 Preiswettbewerb im Einzelhandel

Das Charakteristikum des Preiswettbewerbs besteht darin, daß wirtschaftlicher Wettbewerb in erster Linie mit dem Mittel Preis ausgetragen wird, unter der Voraussetzung, daß bei Qualitätsgleichheit der in Wettbewerb stehenden Waren Preisunterschiede vorhanden sind.[1] Für die Erklärung des Preiswettbewerbs im Einzelhandel kommen die preistheoretischen Modelle der atomistischen und der oligopolistischen Konkurrenz auf unvollkommenen Märkten, wie Gutenberg sie beschreibt[2], in Betracht. Bedenken gegen die Anwendung des Modells entstehen insofern, als der Wettbewerb im Einzelhandel nicht mit dem gesamten Sortiment geführt wird, sondern mit einigen Artikeln, wie beispielsweise mit Sonderangeboten.

Zur Beschreibung der generellen Wettbewerbssituation im Einzelhandel dient die Absatzkurve, die sowohl beim Polypol wie auch beim Oligopol einen monopolistischen

---

1) Vgl. Abbott, L., a.a.O., S. 134.
2) Vgl. Gutenberg, E., a.a.O., S. 217 ff.

Bereich aufweist. Innerhalb dieses Bereichs können die Einzelhändler Preisänderungen vornehmen, ohne daß sich deren Konkurrenz- und Kaufmengenbeziehungen bedeutend ändern. Dieser Bereich wird nun vom akquisitorischen Potential, von der räumlichen Marktransparenz sowie von den Konkurrenzbeziehungen bestimmt. Erst wenn z.B. eine Preissenkung unter eine bestimmte Grenze, nämlich den Grenzpreis, der im einzelnen fließend sein kann, vorgenommen wird, werden Konsumenten von den Konkurrenzunternehmen abgezogen. Es erfolgt eine starke Absatzausdehnung. Der reine Preiswettbewerb, der versucht, den Absatz zu Lasten der Konkurrenten auszudehnen, beginnt bei einer Preissenkung unterhalb des Grenzpreises. Von hier ab ist der Theorie nach eine Teile der Konsumenten gewillt, ihre bisherige Einkaufsstätte aufzugeben und bei dem "preisgünstigen" Einzelhandelsbetrieb einzukaufen, was zu einem heftigen Preiswettbewerb führen kann. Anders ist es aber, wenn innerhalb des monopolistischen Bereichs Preissenkungen vorgenommen werden. Eine Absatzzunahme erfolgt nun nicht durch Gewinnung von Stammkunden der Konkurrenten, sondern einmal durch Gewinnung von Laufkundschaft und zum anderen durch Weckung latenten Bedarfs bei der vorhandenen Stammkundschaft. Solche Preissenkungen, die im Einzelfall, wie beispielsweise bei Sonderangeboten, sehr gravierend sein können, tragen damit zur Festigung des monopolistischen Bereichs bei. Auch hier kann sich gegenüber dem Konkurrenzbetrieb ein Preiswettbewerb entfachen, der zum Ziel hat, die bestehende Absatzposition zu bewahren.

Die Frage, die es zunächst zu beantworten gilt, lautet, ob sich der Einzelhändler faktisch bei seinen absatzpolitischen Aktionen des Preises als Mittel des Wettbewerbs und/oder anderer Formen des Wettbewerbs bedient. Oft wird das Argument angeführt, daß der Einzelhändler mit dem Preis keine Absatzpolitik betreiben könne. Daher weiche er auf die Mittel der Werbe-, Waren- und Kreditpolitik aus.[1] "Man meidet im allgemeinen die Preiskonkurrenz und

1) Vgl. Leitherer, E., Zur Absatzpolitik des Einzelhandels, in: ZfhF 1960, S. 691.

nicht den Wettbewerb in anderen Formen - den Qualitätswettbewerb, den Wettbewerb des Kundendienstes und der Werbung - vor."[1]

Es ist evident, daß keine allgemeine Aussage gemacht werden kann, ob im Einzelhandel generell Preiswettbewerb vorliegt und gegebenenfalls mit welcher Intensität. Dafür wird der Preiswettbewerb von allzu vielen Faktoren, die ihn hemmen und die ihn fördern, bestimmt.

In Anlehnung an Theisen seien folgende fünf Hauptgründe genannt, die eine Preisstabilisierung und Konkurrenzmeidung und damit eine Einschränkung bzw. Aufhebung des Preiswettbewerbs im Einzelhandel bewirken:[2]

1. "die unterschiedliche Flexibilität von Einkaufspreisen, Handelsspannen und deren Elemente bei preisinduzierten Absatzmengenveränderungen",
2. "die geringe Elastizität der betriebsindividuellen Nachfrage",
3. die "Eigenarten der Konkurrenzverhältnisse",
4. das "Solidaritätsbewußtsein" der Einzelhändler,
5. "die Unterlegenheit der Preispolitik gegenüber den anderen Bestandteilen der Absatzpolitik".

Neben diesen Kriterien beeinträchtigt ferner die traditionelle Spannenberechnung den Preiswettbewerb im Einzelhandel.[3] Darüberhinaus kommt die Furcht der Einzelhändler vor Preiskämpfen hinzu, die u.U. bis an die Existenzbedrohung heranführen können.

Trotz der angeführten preispolitischen Verhaltensweisen der Einzelhändler, die den Preiswettbewerb hemmen, gibt es eine Reihe von Ausnahmen, die dessen Belebung bewirken.

---

1) Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 69; vgl. auch Röper, B., Kritisches zum Ifo-Gutachten über die vertikale Preisbindung, München-Berlin 1964, S. 50.
2) Vgl. die ausführliche Darstellung bei Theisen, P., a.a.O., S. 33 ff.
3) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 69, und die dort angeführten Gründe für die Erstarrung der Handelsspannen; Leitherer, E., a.a.O., S. 690.

So ist es möglich, daß die Flexibilität der Handelsspannen zu einem verstärkten Preiswettbewerb führen kann, wenn eine Preissenkung, die zu Lasten der Handelsspanne geht, infolge einer im Einzelhandel meist vorhandenen Verbundnachfrage eine erhebliche Absatzexpansion induziert.

Auch die insbesondere durch die Unvollkommenheitsfaktoren bedingte geringe Elastizität der betriebsindividuellen Nachfrage kann durch Sonderangebote gesteigert und damit ein Preiswettbewerb hervorgerufen werden. Denn besondere, im Preis herabgesetzte und werblich herausgestellte Angebote tragen dazu bei, die Reaktionszeit der Verbraucher zu verkürzen sowie einen Preisvergleich zu erleichtern.

Bezüglich der Eigenarten der Konkurrenzverhältnisse ist ein Preiswettbewerb dann möglich, wenn er nicht mit dem Mittel einer generellen sondern einer selektiven Preissenkung ausgetragen wird. Denn infolge der Kurzfristigkeit von Sonderangebotsaktionen ist es den Konkurrenten aus Beschaffungsgründen oft nicht möglich, sofort mit adäquaten absatzpolitischen Verkaufsaktionen zu reagieren.

Aber auch das Solidaritätsbewußtsein der Einzelhändler kann oftmals nur zu einer bedingten Beschränkung des Preiswettbewerbs führen. Denn gerade heutzutage wird infolge des scharfen Wettbewerbs jedes besondere Konkurrenzangebot oft sehr sorgsam geprüft, um entsprechende Gegenmaßnahmen treffen zu können. Es scheint, daß dieses Kriterium wohl am "grünen Tisch" existiert, in der einzelhandelsbetrieblichen Praxis aber kaum eine Würdigung erfährt.

Was als letztes die Unterlegenheit der Preispolitik gegenüber sonstigen absatzfördernden Maßnahmen anbelangt, so ist es ein Faktum, daß in neuerer Zeit gerade in den sonstigen absatzfördernden Mitteln, die den Nicht-Preiswettbewerb kennzeichnen, sehr starke Assimilierungstendenzen zu beobachten sind. Zwar gelangte der Nicht-Preis-

wettbewerb in den vergangenen Jahren in all seinen Spielarten verstärkt zum Einsatz, doch stellt es heute keine besondere Leistung mehr dar, z.B. mit Selbstbedienung, günstigen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen oder modernen Geschäftsausstattungen die potentiellen Käufer zu erhalten oder zu gewinnen. Der Verbraucher sieht diese Formen des Wettbewerbs heute als selbstverständlich an. Eine Assimilierung in den Formen des Nicht-Preiswettbewerbs führt jedoch dazu, daß dem Preis wieder eine größere Bedeutung beigemessen wird. Als Konsequenz resultiert eine Wiederbelebung des Preiswettbewerbs.

Neben den Ausnahmen, die einen Preiswettbewerb zu hemmen imstande sind, gibt es darüberhinaus Faktoren, die ihn positiv beeinflussen und fördern. Ist ein Wettbewerb von einer bestimmten Intensität vorhanden, so fördern insbesondere eventuelle Kostenvorteile den Preiswettbewerb. Mittels Rationalisierung und technischen Fortschritts, günstiger Einkaufsmöglichkeiten, optimaler Betriebsorganisation und laufender Kontrolle wird versucht, kostengünstiger als die Konkurrenz zu sein, um damit preisgünstiger als diese anbieten zu können.[1] Außerdem spielt der Grad der Übersetzung eine bedeutende Rolle. Denn je stärker eine Branche übersetzt ist, um so mehr besteht die Neigung zum Preiswettbewerb.[2] In diesem Zusammenhang sei erwähnt, daß für einen wirksamen Preiswettbewerb eine bestimmte Betriebsgröße erforderlich ist. Das Ansteigen der durchschnittlichen Betriebsgröße in der Nachkriegszeit hatte eine Verschärfung des Preiswettbewerbs zur Folge.

Eine weitere Möglichkeit, den Preiswettbewerb zu fördern, bietet eine Schwächung der mangelnden Markttransparenz. So trug z.B. die Preisauszeichnung insbesondere im

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 154.
2) Vgl. Wörmer, P., a.a.O., S. 65.

Einzelhandel dazu bei, "den Preiswettbewerb im Handel wesentlich"[1] zu verbessern.

Abschließend sei nun festgestellt, daß gerade im Einzelhandel der Preiswettbewerb mit dem ganzen Sortiment nicht sehr stark ausgeprägt war. Die Masse der Einzelhandelsbetriebe, insbesondere der mittelständischen Betriebe, mied den Preiswettbewerb und verhielt sich ihm gegenüber ablehnend und defensiv. Nur eine kleine Gruppe der Fortschrittlichen verhielt sich im Preiswettbewerb aktiv. Diese Gruppe hat sich in den vergangenen Jahren stark vergrößert, so daß sich der Preiswettbewerb neuerdings bedeutend verstärkt hat.[2] Auch die steigende Betriebsgröße und die Gruppenbildung im Handel trugen zu einer Belebung des Preiswettbewerbs im Handel bei.[3]

Dem Preiswettbewerb mit dem ganzen Sortiment steht die selektive Preisverbilligung zum Teil durch Sonderangebote gegenüber, auf die noch einzugehen sein wird.

412 Der Einfluß der vertikalen Preisbindung auf den Preiswettbewerb

Für den Preiswettbewerb, insbesondere den Preiswettbewerb mit Sonderangeboten, spielt der Einfluß der vertikalen Preisbindung in zweifacher Hinsicht eine sehr bedeutende Rolle. Denn einmal sind die preisgebundenen Artikel dem Preiswettbewerb entzogen. Zum anderen würde bei einer Aufhebung der vertikalen Preisbindung der Preiswettbewerb einschneidende Veränderungen erfahren, weil es sich bei diesen preisgebundenen Artikeln um im Bewußtsein der Verbraucher stark ausgeprägte Markenartikel handelt und diese für Preiskämpfe besonders geeignet sind. Da in der Literatur keine einhellige Meinung darüber

---

1) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 101.
2) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 69, 99, 139, 149, 154 ff.; Jefferys, J.B., und Knee, D., a.a.O., S. 127.
3) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 130, 443.

herrscht, ob die vertikale Preisbindung den Preiswettbewerb fördert oder beschränkt und ob sich bei ihrer Aufhebung die Vorzeichen ändern, ist es notwendig, diesen Problemkreis einer kurzen Betrachtung zu unterziehen.

Die vertikale Preisbindung hat bezüglich des Preiswettbewerbs die verschiedenartigsten Meinungen hervorgebracht. Sie reichen von der Ausschaltung des Preiswettbewerbs auf der Verteilerstufe[1] bis zur Förderung[2] desselben. In der Tat handelt es sich doch darum, daß der Preiswettbewerb nur bei den preisgebundenen Artikeln ausgeschaltet ist. Da es aber im Einzelhandel kaum ein Sortiment geben wird, das sich nur aus Artikeln mit gebundenen Preisen zusammensetzt, sondern stets die Möglichkeit besteht, frei kalkulierbare Substitutionsgüter aufzunehmen, kann insgesamt gesehen der Preiswettbewerb höchstens geschwächt und daher beschränkt werden.[3] Jeder Händler hat jedenfalls die Möglichkeit, in mehr oder minder starkem Ausmaß den Preiswettbewerb auf diesen frei kalkulierbaren Teil des Sortiments zu verlagern.[4] Der Anteil der preisgebundenen Artikel am Umsatz des Gesamtsortiments ist bei den einzelnen Branchen verschieden.[5] Erwähnt sei, daß die Hersteller dem Handel oftmals bei preisgebundenen Herstellermarken attraktive Handelsspannen einräumten.[6] Die hohen Erträge bei preisgebundenen Artikeln konnten

---

1) Vgl. o.V., Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1960 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1961, S. 8 ff.
2) Vgl. Wilhelm, H., Preisbindung und Wettbewerbsordnung, München und Berlin 1962, S. 22 ff.; Wörmer, P., a.a.O., S. 194 ff.
3) Vgl. Wörmer, P., a.a.O., S. 194 ff., 204 ff.; Mellerowicz, K., a.a.O., S. 96; Lutz, H., Warum feste Preise für Markenartikel?, München 1952, S. 23; Röper, B., Kritisches zum Ifo-Gutachten über die vertikale Preisbindung, a.a.O., S. 48 ff.
4) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 107.
5) Vgl. die Angaben über die quantitativen Anteile preisgebundener Artikel in den einzelnen Branchen bei Wilhelm, H., a.a.O., S. 22 ff., 68.
6) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 107 ff.

daher im Rahmen des preispolitischen Ausgleichs als Ausgleichsträger zur Forcierung des Preiswettbewerbs bei Artikeln ohne Fest- und Mindestpreisbindung verwendet werden.[1]

Ohne nun auf die Problematik der vertikalen Preisbindung, auf ihr Für und Wider einzugehen, ist ihre Institution als solche gegenwärtig sehr stark gefährdet. Die mittelstandsfördernde Kraft, die man sich von ihr erwartete, blieb weitgehend aus[2], ferner scheinen die Erfordernisse des gemeinsamen Marktes eine Neubesinnung auf diesem Gebiet erforderlich zu machen[3]. Insofern "wird man der vertikalen Preisbindung daher keine günstigen Prognosen stellen können"[4], auch wenn sich nach einer Verbraucher-Repräsentativerhebung des "Instituts für Demoskopie", Allensbach, im Jahre 1958 im Durchschnitt 68 % der befragten Personen für die Existenz und Beibehaltung gebundener Preise ausgesprochen haben.[5] Das Bundeskartellamt hat sich in seinen Tätigkeitsberichten 1961 und 1966 ablehnend gegenüber der vertikalen Preisbindung geäußert.[6] Die Bundesregierung kam im Juli 1967 in ihrer Stellungsnahme zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes vom Jahre 1966 zu dem Ergebnis, daß die Nachteile der vertikalen Preisbindung größer seien als deren Vorteile. Sie äußerte ferner, daß in absehbarer Zeit mit einem Gesetzesentwurf

---

1) Vgl. Wörmer, P., a.a.O., S. 194 ff.
2) Vgl. Behrens, K.Ch., a.a.O., S. 54.
3) Vgl. Behrens, K.Ch., a.a.O., S. 56, und die dort zitierte Literatur; Geertmann, J.A., Der Betrieb und der Markt, Herne-Berlin 1963, S. 288 ff.
4) Behrens, K.Ch., a.a.O., S. 56; vgl. auch Leitherer, E., a.a.O., S. 695 ff.
5) Vgl. Noelle, E., - Schmidtchen, G., - Ludwig, H., - Schneller, H., - Der Markenartikel im Urteil der Verbraucher, Allensbach 1959, S. 25 f.
6) Vgl. o.V., Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1960 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, a.a.O., S. 8 ff.; o.V., Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1966 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1967, S. 16 ff.

über die Aufhebung der vertikalen Preisbindung zu rechnen sei.[1)]

Damit ergibt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie sich der Fortfall der vertikalen Preisbindung auf den Preiswettbewerb und insbesondere auf den Preiswettbewerb mit Sonderangeboten auswirken würde. Bei einer Aufhebung der vertikalen Preisbindung könnte sich der Preiswettbewerb theoretisch auf das Leistungsgesamt beziehen, sofern der Einzelhandel zu bedeutenden Kostensenkungen imstande wäre. Wenngleich eine Senkung der Absatzkosten durch Verzicht auf bestimmte absatzwirtschaftliche Aufgaben einerseits und durch Beschleunigung des Lagerumschlags und Steigerung der Arbeitsproduktivität andererseits möglich wäre, besteht dennoch eine realistische Wahrscheinlichkeit dafür, daß eine generelle Kostensenkung in den Betriebsformen des Einzelhandels in absehbarer Zeit nicht erwartet werden kann.[2)] So hat sich z.B. in Kanada gezeigt, daß nach Aufhebung der vertikalen Preisbindung die Endverkaufspreise nicht sehr stark gesenkt wurden.[3)]

Eines aber dürfte sehr wahrscheinlich zutreffen, nämlich, daß der Preiswettbewerb in Form von Sonderangeboten zunehmen wird. Dies hat sich auch im Falle Kanada erwiesen.[4)] Denn die preisgebundenen Herstellermarken sind we-

---

1) Vgl. Bundesregierung, Stellungnahme der Bundesregierung zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes für 1966, in: o.V., Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1966 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, a.a.O., S. 3. Vgl. auch o.V., Bringt 1968 das Ende der Preisbindung?, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 49 vom 26.2.1968, S. 8; o.V., Kartellgesetz-Novelle ist schon in Arbeit, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 36 vom 2.5.1968, S. 25.

2) Vgl. Röper, B., Kritisches zum Ifo-Gutachten über die vertikale Preisbindung, a.a.O., S. 50 ff.; Nieschlag, R., Die Kosten des Warenabsatzes und die Möglichkeit ihrer Senkung, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren, Berlin 1960, S. 318 ff.

3) Vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., S. 93. Auch Günther, der Präsident des Bundeskartellamtes, ist der Meinung, daß nach Aufhebung der vertikalen Preisbindung zwar eine Preissenkung bei den in Frage kommenden Artikeln ein-

Forts. s. nächste Seite

[illegible], an ihren [illegible] [illegible].[1] [illegible], [illegible] [illegible] [illegible], läßt sich unschwer vorausahnen. Trotzdem wird [illegible] anzunehmen sein, daß es zu einer betriebswirtschaftlich nicht wünschenswerten generellen Preisschleuderei mit Herstellermarken kommen wird, wie Lutz prognostiziert.[2] Dazu sind im Einzelhandel die Kosten zu hoch und zu fix und der finanzielle Rückhalt zu gering. Im großen und ganzen wird der Einzelhändler, ähnlich wie heute bei den Preisempfehlungen der Handelsmarken, die Preisempfehlungen der Hersteller einhalten und Preisherabsetzungen nur selektiv und über kurze Zeiträume hinweg vornehmen.

415 Sonderangebot und Preiswettbewerb

Es wurde gezeigt, daß im Handel bis auf wenige Fälle kein aktiver Preiswettbewerb mit dem gesamten Sortiment vorliegt. Die Kostenvorteile würden sich bei der Masse der Betriebe anteilsmäßig auf das ganze Sortiment bezogen, so minimal auswirken, daß sie vom Verbraucher nicht erkannt würden. Deshalb bietet sich dem Einzelhändler nur der Weg an, einzelne attraktive Angebote dem Preiswettbewerb zu unterwerfen.[3] So kann heute gesagt werden, daß sich mehr und mehr Händler in Ermangelung eines Preiswettbewerbs

Forts. v. Fußnote 3) (S.126)
treten, diese Preissenkung aber nicht allzu hoch ausfallen wird. Vgl. o.V., Bringt 1968 das [illegible] der Preisbindung?, a.a.O., S. 8.
4) Vgl. Mellerowicz, K., a.a.O., S. 93.

1) Vgl. Messing, H.W., Die Hintergründe der [illegible]-These, in: Der Markenartikel, Heft 4, 196[illegible], S. [illegible] ff.
2) Vgl. Lutz, H., a.a.O., S. [illegible] ff.
3) Vgl. Timm, W., a.a.O., S. 57 ff.; Röper, B., Kritisches zum Ifo-Gutachten über die vertikale Preisbindung, a.a.O., S. 51.

auf breiter Front in immer stärkerem Maße der selektiven Preisverbilligung über Sonderangebote bedienen.[1)]

Nicht mehr das ganze Sortiment und gleiche Güter, sondern Teile des Sortiments und gleichartige Güter stehen heute in Preiswettbewerb. Da der Großteil des Sortiments der konkurrierenden Einzelhändler keine nennenswerten Preisunterschiede aufweist, kann hier eine "quasi"-Vollkommenheit des Marktes angenommen werden. Die Preisherabsetzung bei einigen Sonderangebotsartikeln stellt dann den Ausdruck für die gesamte betriebliche Leistungsfähigkeit dar. Insofern herrscht bei selektiver Preisverbilligung generell ein Preiswettbewerb.

Die wichtigsten Faktoren, die nun insbesondere die Intensität des Preiswettbewerbs durch Sonderangebote bestimmen, sind die Wareneigenart, der Anteil der frei kalkulierbaren Waren, das Konkurrenzklima, der Standort und die Betriebsgröße. Allgemein kann gesagt werden, daß Preiswettbewerb mit Sonderangeboten zwar überall vorhanden ist, die unterschiedliche Intensität aber weitgehend von der Standortsituation der Betriebe abhängig ist.

Betrachtet man, wer die Träger des Preiswettbewerbs mittels Sonderangeboten sind, so läßt sich ein deutlicher Wandel feststellen. Waren es früher einzig die Großbetriebe des Einzelhandels, so sind es heute neben ihnen auch die in Gruppen organisierten mittelständischen Klein- und Mittelbetriebe.[2)] Wenngleich

---

1) Vgl. Behrens, K. Ch., a.a.O., S. 103; Zachert, H.K., Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Preispolitik im Einzelhandel, in: Der Markenartikel, Heft 10 1966, S. 618; Schmitz, G., Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, Köln und Opladen 1964, S. 167.

2) Vgl. Nieschlag, R., Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 176, 294 ff., 443; Humbel, P., Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Zürich 1958, S. 105; Schmitz, G., a.a.O., S. 202.

Nur dort ein Teil der Planung von Sonderangeboten in der Regel zentral vorgenommen wird, bleiben die Träger des Preiswettbewerbs doch die einzelnen Einzelhandelsbetriebe. In regionalen Teilmärkten haben sie noch weitgehend [illegible] Initiative. Aber auch die nicht organisierten selbständigen Einzelhändler müssen sich heutzutage dem Preiswettbewerb mit Sonderangeboten unterziehen, um überhaupt im Kampf um den Absatz existieren zu können.

Überträgt man die Preiswettbewerbssituation durch Sonderangebote auf das theoretische Modell, so ist ersichtlich, daß es in seiner allgemeinen Form seine Gültigkeit beibehält. Denn der Preiswettbewerb in Form von Sonderangeboten bezweckt einmal eine Absatzexpansion durch Weckung latenter Nachfrage. Diese Absatzexpansion wird durch den unteren Teil des monopolistischen Bereichs der Absatzkurve gekennzeichnet. Zum anderen wird bei der Absatzerhaltung versucht, den verkaufsfördernden Bemühungen der Konkurrenten entgegenzuwirken. Hier gilt es, die Schwelle des oberen monopolistischen Bereiches zu erhalten. Zum dritten kann eine Absatzexpansion bezweckt werden, die zu Lasten der Konkurrenten geht. Hier wird versucht, durch Sonderangebote unter die untere Grenze des autonomen Bereiches zu gelangen.

42 Preisfunktion beim Sonderangebot

421 Bedeutung des Preises

Es bedarf hier keiner besonderen Hervorhebung der besonderen Bedeutung des Preises sowohl in der betriebswirtschaftlichen als auch in der volkswirtschaftlichen Theorie und Praxis.[1] Obwohl gerade im Einzelhandel der Preis unter den absatzpolitischen Instrumenten nur ein Mittel darstellt, bildet er dennoch den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns.

Der Preis verkörpert formal gesehen den Geldbetrag, der "für eine Ware verlangt oder ausgegeben wird".[2] Er wird, stark vereinfacht, durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Für das Zustandekommen des Preises ist die Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager erforderlich. Der Anbieter wendet sich mit einer bestimmten Preisforderung und der Nachfrager mit einem bestimmten Preisgebot an den Markt. Erst wenn sich Preisforderung und Preisgebot gleichen, ist eine Einigung und damit ein Preis zustande gekommen. Im Einzelhandel geht es dabei in erster Linie darum, die richtigen Preisforderungen zu ermitteln.[3]

Während die Preistheorie bei der Preisbildung davon ausgeht, daß in der Regel Angebot und Nachfrage unter der Annahme einer Vielzahl von Prämissen den Preis bestimmen, ist für die Sonderangebotspreisstellung die Tatsache von Bedeutung, daß der Preis auch die Nachfrage und das Angebot bestimmt. Der Preis kann sozusagen eine Eigenständigkeit erlangen, was beispielsweise daraus hervorgeht, daß "ein und dieselbe Ware mit zwei verschiedenen Preisen beim gleichen Abnehmer u.U. völlig unterschiedliche Vorstellungen auslösen"[4] kann. Diese Tatsache spielt insbe-

---

1) Vgl. die allgemeinen Betrachtungen über den Preis bei Bredt, O., Die Krise der Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1956, S. 187.
2) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 19.
3) Vgl. Jacob, H., Preispolitik, Wiesbaden 1963, S. 13 ff.
4) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 19.

sondere bei einer Niedrigpreisstellung eine große Rolle.

Der Preis stellt in seiner formalen Handhabung gegenüber den anderen absatzpolitischen Mitteln ein relativ problemloses Instrument dar. Wenngleich Zahlungs- und Kreditbedingungen, Rabattsysteme u.dgl. den Preis komplizieren, so bleibt doch "die Tatsache bestehen, daß es nur eine Möglichkeit für Preisänderungen gibt, nämlich Änderungen des numerischen Wertes".[1] Das Erkennen des günstigeren Preises bei gleicher Qualität der in Wettbewerb stehenden Ware stellt damit für den Nachfrager kein Problem dar. Die Möglichkeit, Preisunterschiede so einfach mit einem hundertprozentig genauen Maßstab messen zu können, begünstigt die preispolitische Handhabung der Sonderangebote.

422 Selektive Preisunterbietung und Verbraucher

Der Niedrigpreis hat für den Käufer den Vorzug, daß er "einen größeren Teil seines Einkommens frei verfügbar läßt, der für andere Formen der Befriedigung ausgegeben werden kann".[2] Der Vorteil ist um so erheblicher, je größer die Preissenkung des betreffenden Gutes ist. Zum anderen übt der Niedrigpreis eine psychologische Wirkung aus, die in Impulskäufen zum Ausdruck kommt. Wenngleich nicht alle Impulskäufe auf Niedrigpreise, sondern auch auf andere verkaufspsychologische Faktoren zurückzuführen sind, so zeigen doch folgende Zahlen das tendenzielle Ausmaß von Impulskäufen:

"Eine Untersuchung bei etwa 6000 amerikanischen Supermarkets zeigt folgendes interessante Ergebnis:

1. 48 % aller getätigten Käufe waren Impulskäufe, die der Kunde vorher nicht geplant hatte;
2. bei etwa 71 % aller gekauften Waren hat sich der Kunde erst im Laden selbst zum Kauf entschlossen;..."[3]

---

1) Abbott, L., a.a.O., S. 140.
2) Abbott, L., a.a.O., S. 73; vgl. auch Katona, G., Die Macht des Verbrauchers, a.a.O., S. 269.
3) In: Der wirtschaftliche Warenweg, Beilage zum Handelsblatt, Düsseldorf (23.9.1957), zitiert aus: Berninghaus, W., a.a.O., S. 106, Fußnote 3. Vgl. auch die Ausführungen über Impulskäufe bei Packard, V., Die geheimen Verführer, Düsseldorf 1958, S. 131 ff.

bezüglich des entscheidenden Einflusses, den der Niedrigpreis ferner auf die Geschäftswahl und die Kundentreue ausübt, sei auf die Darstellungen in der sortimentspolitischen Behandlung der Sonderangebote verwiesen.

123 Problemstellung und Wirkung einer Preissenkung für den Betrieb

Eine Preissenkung ist eine der preispolitischen Maßnahmen, die für die Realisierung von Absatzzielen - insbesondere der Umsatzsteigerung - als besonders geeignet erscheinen. Nun ist mit einer selektiven Preissenkung eine Reihe von Problemen verbunden, von denen hier nur die wichtigsten angedeutet werden sollen. So ist es z.B. nicht zwingend, daß mit einer selektiven Preissenkung unbedingt eine Umsatzausdehnung verbunden sein muß. Dies hängt in jedem Fall von der Preiselastizität der Nachfrage ab, die vornehmlich von der Güterart, den unterschiedlichen Käuferschichten und dem Ausmaß der Preissenkung bestimmt wird.

Ein weiteres Problem ergibt sich daraus, daß eine selektive Preissenkung, wie das bei Sonderangeboten der Fall ist, nur vorübergehend erfolgt und eine anschließende Preiserhöhung notwendig macht, sofern Artikel aus dem laufenden Sortiment verwendet werden. Eine Preiserhöhung bis zum Normalpreis ist aber dann schwer durchzuführen, wenn sich bei diesen Sonderangeboten ein heftiger Konkurrenzkampf entfacht hat. Die Marktpreise können dadurch "verdorben" werden.[1] Hinzukommt, daß bei den Konsumenten eine spätere Preiserhöhung zu Mißbilligungen führen kann.

Probleme ergeben sich auch aus der Preis-Qualität-Beziehung. Da bei kurzfristigen Preissenkungen der Gedanke naheliegen kann, es handele sich bei den betreffenden Artikeln um minderwertige Waren, kann dadurch das Ansehen des Betriebes beträchtlich gefährdet werden.

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 230.

B[illegible] [illegible] Lei-stungsfähigkeit [illegible] [illegible] Bedarfsverschiebung induziert werden, die sich auf weite-re Teile des Sortiments erstreckt. Dabei kann sich eine solche Bedarfsverschiebung einmal auf die bisherigen Absatzkreise und/oder zum anderen durch Gewinnung weiterer Absatzkreise auf diese erstrecken.

Darüberhinaus kann durch die selektive Preissenkung eine Wirkung auf den im Preis herabgesetzten Artikel ausgehen. Handelt es sich z.B. um preisempfohlene Markenartikel, bei denen eine enge Beziehung zwischen Produkt und Preis vorherrscht, Produkt- und Preisvorstellung gewissermaßen eine Einheit darstellen, so kann eine selektive Preissenkung dem Ruf des Artikels durchaus einen Schaden zufügen.[1]

Welche Wirkung nun von einer Preissenkung auf den Ertrag ausgeht, ist eine Frage, die die Kalkulation betrifft. Denn hier liegt ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Grad der Preissenkung und der Umsatzveränderung vor. Sie soll zweckmäßigerweise bei der Preisbildung von Sonderangeboten erörtert werden.

Abschließend sei auf die Schwierigkeit hingewiesen, die Wirkung einer selektiven Preissenkung auf Umsatz und Ertrag feststellen zu können. So läßt sich nicht angeben, wieviel von einer Ware verkauft worden wäre, wenn sie preislich nicht herabgesetzt worden wäre. Bezogen auf das gesamte Sortiment, wird eine Analyse nicht mehr aussagekräftig. Denn es ist unmöglich, exakt die Wirkung zu untersuchen, die die verbundene Nachfrage, die Interdepen-

---

1) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 211.

denz der einzelnen Artikel u.dgl. hervorgerufen hätten, wenn keine Preissenkung erfolgt wäre. Untersuchungen darüber können somit nur eine tendenzielle Wirkung ausdrücken.

424 Sonderangebotspreis und Leistungsfähigkeit

Für eine Betrachtung der Beziehungen des Sonderangebotspreises und der Leistungsfähigkeit erweist sich eine vorhandene betriebliche Leistungsfähigkeit, bedingt durch die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, als ungenügend. Vielmehr ist die allumfassende Leistungsfähigkeit des Unternehmens unter Einbeziehung des Marktes bedeutsam. Es ist zweckmäßig, hier zwischen Betrieb und Unternehmung zu unterscheiden. Während es Aufgabe des Betriebes ist, Leistungen wirtschaftlich zu erstellen, hat die Unternehmung die erstellten Leistungen unter Erzielung eines Gewinnes am Markt zu verwerten. Geht man von einer überdurchschnittlichen Gewinnsituation eines Betriebes aus, so kann eine selektive Preissenkung eine Erlösminderung in Kauf nehmen und damit eine vorhandene betriebliche Leistungsfähigkeit demonstrieren. Oft wird aber versucht, durch Sonderangebotspreise einen Einfluß auf die Leistungsfähigkeit und damit auf die Gewinnsituation auszuüben. Die Voraussetzung ist allerdings eine mehr oder weniger starke Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Ein Einzelhandelsunternehmen muß daher bereits in der Gewinnzone liegen, um wirksame, leistungsgerechte Sonderangebotspreise einsetzen zu können. Denn es widerspräche einer lauteren Unternehmenspolitik, wenn ein in der Verlustzone liegendes Einzelhandelsunternehmen versucht, durch Sonderangebotspreise in die Gewinnzone zu gelangen. Wie gezeigt wurde, besteht zwischen Leistungsfähigkeit und Sonderangebotspreis nicht nur eine Beziehung in einer Richtung, sondern ein funktionales Abhängigkeitsverhältnis.

Im folgenden sollen die Möglichkeiten gezeigt werden, die sich aus dem Einfluß des Sonderangebotspreises auf die unternehmungsmäßige Leistungsfähigkeit ergeben. In

der Regel wird ein Sonderangebotspreis zu einer Zunahme der Absatzmengen führen. Obwohl eine Absatzzunahme bewirkt wird, kann der Erlös der Sonderangebote infolge der Preisherabsetzung zu einem gleichbleibenden, steigenden oder sinkenden Gesamterlös führen. Unter Voraussetzung eines konstanten Kostenniveaus bleibt damit der Gewinn gleich, steigt oder sinkt. Orientiert man die unternehmungsmäßige Leistungsfähigkeit an der Rentabilität, dann kann unter konstantem Kapitaleinsatz ein Sonderangebotspreis zu einer gleichbleibenden, steigenden oder sinkenden Leistungsfähigkeit führen.

In den meisten Fällen wird nun versucht, mittels des Sonderangebotspreises eine vorhandene Leistungsfähigkeit und damit die Gewinnsituation zu verbessern. Dabei wird bei der Planung des Sonderangebotspreises bereits eine stärkere Leistungsfähigkeit antizipiert. Die besondere Leistungsfähigkeit, ausgedrückt im Sonderangebotspreis, ist dann realisiert, wenn sich die Prognoseerwartungen erfüllt haben. Treten die Erwartungen nicht ein, so war der Sonderangebotspreis kein echter Ausdruck der besonderen Leistungsfähigkeit.

Betrachtet man die Richtung der Abhängigkeit beider Komponenten, so besteht ein Einfluß des Sonderangebotspreises auf die Leistungsfähigkeit dann, wenn die Gewinnzone klein ist. Mit Niedrigpreisen versucht das Unternehmen die Gewinnsituation und damit die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Anders verhält es sich, wenn das Unternehmen bereits ein überdurchschnittliches Gewinnniveau erreicht hat. Hier wird die besondere Leistungsfähigkeit einen Einfluß auf den Sonderangebotspreis ausüben und nicht umgekehrt. In welchem Maße sich die beiden Größen im einzelnen gegenseitig beeinflussen, läßt sich kaum angeben.

25 Sonderangebotspreis und Niedrigpreisstellung

Der Sonderangebotspreis ist durch eine Niedrigpreisstellung gekennzeichnet. Schließt man sich einer Reihe von Gerichtsurteilen[1] an, so können darunter auch Diskontpreise verstanden werden, sofern es sich bei ihnen tatsächlich um Niedrigpreise handelt. Hier liegt der Gedanke zugrunde, daß jeder Einzelhandler sich der Diskontpreise bedienen könne und daß diese nicht an eine bestimmte Betriebsform, nämlich an Diskonthäuser, gebunden seien. Diese Ansicht wird vom Verfasser nicht geteilt und wurde nur der Vollständigkeit halber hier angeführt. In diesem Zusammenhang sei auf die Abgrenzung zu Beginn dieser Arbeit hingewiesen.

Grundsätzlich stellt der Sonderangebotspreis eine Preisunterbietung dar. In bezug auf die Kalkulation kann er ein Verlustpreis oder ein Gewinnpreis sein. In seiner Zielsetzung stellt er einen Werbepreis dar, was bedeutet, daß von ihm in jedem Fall eine akquisitorische Wirkung ausgehen soll. In der Zielsetzung bezüglich der Verhaltensweise gegenüber den Konkurrenten kann er bei mehr oder weniger konkurrenzfriedlichem Verhalten ein reiner "Leistungspreis" sein. Bei konkurrenzfeindlichem Verhalten ist zwischen aggressivem und defensivem Verhalten zu unterscheiden. Bezogen auf den Sonderangebotspreis, stellt er im ersten Fall einen reinen Kampfpreis dar. Dieser liegt in der Regel bedeutend niedriger als ein Preis, bei dem kein "Kampfziel" verfolgt wird.[2] Im letzten Fall, der defensiven Haltung, handelt es sich dagegen beim Sonderangebotspreis um einen reinen Anpassungspreis, der gerade heute wegen der noch auftretenden planlosen Geschäftsführung mancher Einzelhändler eine Rolle spielt.

Abschließend sei noch der Schleuderpreis angefügt. Wie eingangs beschrieben wurde, besteht weder in der

---

1) Vgl. o.V., Discount, in: Die Absatzwirtschaft, Dez. 1963, S. 898, und die dort zitierten Urteile.
2) Vgl. Chardon, A., a.a.O., S. 46.

Theorie noch in der Praxis eine einhellige Meinung über den Begriff und über sein Wesen. Oft wird im Schleuderpreis die unzulässige Preisunterbietung unter die Selbstkosten verstanden. Aber auch bei der zulässigen Preisunterbietung unter die Selbstkosten gibt es Fälle, bei denen der Schleuderpreis mißbilligt wird.[1] In beiden Fällen stellt der Schleuderpreis einen wettbewerbsmäßig unerwünschten, in der Regel unlauteren Preis dar, so daß er als mögliche Niedrigpreisstellung nicht in Frage kommt.

426 Grenzen der Sonderangebotspreisstellung

Der Sonderangebotspreis stellt in rein preislicher Hinsicht eine Art der Preisunterbietung dar. Die Grenzen nun, die einer Preisunterbietung gesetzt sind, können rechtlicher, betriebswirtschaftlicher und marktlicher Natur sein. Während die Behandlung der rechtlichen Grenzen die Frage nach dem Erlaubtsein von Preisunterbietungen untersucht, geht es bei der Festlegung der betriebswirtschaftlichen und marktlichen Grenzen darüberhinaus um die Frage nach dem Grad der Preisunterbietung. Im folgenden sollen nicht alle möglichen Grenzen von Preisunterbietungen aufgezeigt werden, sondern nur diejenigen, die für die Sonderangebotspreisstellung zutreffend sind. Da Sonderangebote nur solche Artikel sein können, die in der Preisbildung frei sind, fallen alle unerlaubten Preisunterbietungen von vertraglich oder gesetzlich preisgebundenen Waren weg. Der Bereich, in welchem Preisunterbietungen bei vertikal preisgebundenen Waren erlaubt sind, ist so eng, daß auf eine Erörterung verzichtet werden kann.

4261 Rechtliche Grenzen

Das Wettbewerbsrecht zieht der Preisunterbietung nach unten keine Grenzen, sondern beschäftigt sich mit der Absteckung der Bereiche, in denen die Preisunterbietung

---

1) Vgl. die Ausführungen bei Fikentscher, W., a.a.O., S. 19.

schlechthin erlaubt oder unerlaubt ist. Grundsätzlich sind nach der Rechtsprechung Preisunterbietungen ein zulässiges Mittel im Wettbewerb. Nur wenn zur Preisunterbietung noch besondere sittenwidrige Umstände hinzutreten, wird sie unzulässig.[1] Im Wettbewerbsrecht findet die Preisunterbietung in zwei Gesetzen ihre Schranken, nämlich im UWG und im GWB.

Bei der Preisunterbietung ist zu unterscheiden, ob sie durch sittenwidrige Begleitumstände oder "durch die Art und Weise, in der die Preisunterbietung selbst als Wettbewerbshandlung ausgeführt wird,"[2] unlauter ist. Als sittenwidrige Begleitumstände sind erstens die Irreführung der Konsumenten mittels Werbung zu nennen. Dabei sei auf die entsprechenden Ausführungen in der werbepolitischen Behandlung der Sonderangebote verwiesen. Zum zweiten kann mittels einer Preisunterbietung die Irreführung der Mitbewerber bezweckt werden. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn im "open-price-system" ein Händler von seinem bekanntgegebenen Preis abweicht um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.[3] Zum dritten kann der sittenwidrige Begleitumstand einer Preisunterbietung in einem Rechtsbruch liegen, wodurch sich der Unterbieter "wirtschaftlich günstiger stellt als seine Mitbewerber".[4] Es liegt dann ein Verstoß gegen § 1 UWG vor.

Neben den sittenwidrigen Begleitumständen kann die Preisunterbietung als solche selbst unlauter sein. Zunächst sei die Preisunterbietung erörtert, die gegen die Grundsätze des lauteren Wettbewerbs verstößt. "Dabei stehen im Vordergrund der Diskussion zwei grundsätzliche Gesichtspunkte als mögliche Kennzeichen für eine unlautere Preisunterbietung: Der Verkauf unter 'Selbstkosten' und das billigere Angebot ohne eine dahinterstehende Lei-

---

1) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 20; vgl. auch die dort zitierten Urteile.
2) Fikentscher, W., a.a.O., S. 34.
3) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 39 ff.
4) Fikentscher, W., a.a.O., S. 35.

stungssteigerung."[1]

Eine Unterschreitung der Selbstkosten kann im unwirtschaftlichen Handeln des Unternehmens begründet sein, was noch keinen Verstoß gegen die Unlauterkeit darzustellen braucht. Nur wenn zum Verkauf mit Kostenunterschreitung besondere Umstände hinzutreten, kann die Preisunterbietung nach herrschender Rechtsprechung unlauter sein.[2] So ist beispielsweise eine Kostenunterschreitung dann unlauter, wenn einmal die Ausschaltung kleinerer Konkurrenten bezweckt wird, um eine starke Marktstellung zu erzielen, und wenn zum anderen ein kostenungünstiger Betrieb Preisunterbietungen mit dem Ziel eines Branchenzusammenbruches vornimmt.[3] In beiden Fällen dient die Kostenunterschreitung, die grundsätzlich erlaubt ist, dem Zweck, den Mitbewerber zu schädigen, und ist deshalb unlauter.

Genauso wie Kostenunterschreitungen bei Preisunterbietungen grundsätzlich erlaubt sind, verhält es sich mit der Preisunterbietung ohne eine entsprechende Leistungssteigerung.[4] Nur wenn besondere Umstände, z.B. die Vernichtungsunterbietung, hinzutreten, wird die Preisunterbietung beim Fehlen einer unternehmungsmäßigen Leistung sittenwidrig.

Nachdem Kostenunterschreitung und Fehlen einer Leistungssteigerung eine Preisunterbietung ohne Hinzutreten besonderer Umstände nicht unzulässig machen, seien nun Kriterien angeführt, die eine Preisunterbietung selbst als unlauter kennzeichnen. Um Kriterien zu finden, die die Preisunterbietung unlauter machen, muß man "auf das Wesen der 'Handlung zu Zwecken des Wettbewerbs' im Sinne des § 1 UWG zurückgreifen".[5]

Dabei kommt Fikentscher zu dem Ergebnis, daß es sich bei

---

1) Fikentscher, W., a.a.O., S. 21.
2) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 22, und die dort zitierten Urteile. Vgl. auch Heintzeler, W., Die Grenzen zulässiger Preisunterbietung, Diss. Tübingen 1931, S.68 f.
3) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 30.
4) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 33.
5) Fikentscher, W., a.a.O., S. 42.

Wettbewerbshandlungen gemäß § 1 UWG um einen zusammengesetzten Vorgang handelt, der vorwiegend "aus einem geschäftlichen Anlaß, ..., mit einer wirtschaftlichen Zielsetzung (Beweggrund) begonnen, mit wirtschaftlichen Mitteln durchgeführt und zu wirtschaftlichen Auswirkungen gebracht wird".[1] Eine Preisunterbietung als solche selbst ist nur dann unlauter, wenn Anlaß, Zweck, Mittel oder Wirkungen sowie das gemeinsame Auftreten dieser Kriterien gegen die guten Sitten verstoßen.[2]

Betrachtet man diese Kriterien im einzelnen, so kommt dem Anlaß, worunter "die wirtschaftliche Ausgangssituation und das Gebrauchmachen von ihr durch den Unterbieter" verstanden wird, bezüglich der Sonderangebotspreisstellung kaum eine Bedeutung zu. Denn ein Einzelhändler kann z.B. Sonderangebotspreise auf breiter Front nur in seltenen Fällen zum Anlaß für seine Betriebspolitik machen.

Hinsichtlich des Zwecks ist eine Preisunterbietung als solche dann unlauter, wenn eine Verunglimpfung des Konkurrenten vorliegt oder infolge Wettbewerbsbeschränkung seine Vernichtung bezweckt wird.[3] Dabei ist die Preisunterbietung zu Vernichtungszwecken sowohl nach dem UWG als auch nach dem GWB unzulässig. Obwohl im Einzelhandel diese hinsichtlich Sonderangeboten kaum durchführbar ist, weil sie sich nur auf Teile des Sortiments beziehen kann, um eine entsprechend hohe akquisitorische Wirkung zu erzielen, so ist dennoch die Möglichkeit gegeben, durch geschickte umfangreiche und massierte Sonderangebotsaktionen, die über einen langen Zeitraum erfolgen, Mitbewerber aus dem Markt zu verdrängen.

Das Mittel der Preisunterbietung kann bezüglich der Sonderangebote in Form von Kampfpreisen, um den Mitbewerber zu schädigen, oder Preisspaltung, um die Verbraucher zu täuschen, unlauter sein.[4]

---

1) Fikentscher, W., a.a.O., S. 42.
2) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 43.
3) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 47.
4) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 48 ff.

Die Auswirkung der Preisunterbietung als Unlauterkeit ist insofern problematisch, als sie oft nur im Nachhinein erkennbar ist. Als solche Preisunterbietung ist jene anzusehen, die zu einem Branchenzusammenbruch geführt hat, "ohne daß dem bleibende Vorteile der Abnehmer gegenüberstehen".[1] Dies erlangt für Sonderangebote dann Bedeutung, wenn die Betriebspolitik eines Einzelhändlers laufend massierte Sonderangebotsaktionen zu dem Zweck einsetzt, Mitbewerber auszuschalten, wobei ein allgemeiner Branchenzusammenbruch vorausgesehen werden kann.

Allgemein kann festgestellt werden, daß eine Preisunterbietung durch Sonderangebote meistens eine Konkurrenzbeschränkung bewirkt. Sie ist aber nur dann unlauter, wenn die Ausgangsstellung der Konkurrenten beeinträchtigt wird, was bedeutet, ihn zu vernichten. Erst durch das Ausschalten der Mitbewerber liegt eine eindeutige Beschränkung des Wettbewerbs vor. Und nur für diese Fälle ist eine selektive Preisunterbietung hinsichtlich ihrer Auswirkungen unlauter.

Während im Vorhergehenden das UWG als Grenze der Preisunterbietung betrachtet wurde, soll im folgenden die unzulässige Preisunterbietung nach dem GWB behandelt werden. Prinzipiell findet die Preisunterbietung im GWB dort ihre rechtliche Grenze, wo sie zu Zwecken der Vernichtung des Mitbewerbers angewendet wird.[2] Es kommen dabei nur die für Sonderangebote relevanten Fälle in Betracht.

So ist erstens die Preisunterbietung nach § 38 Abs. 1 Satz 1 GWB verboten, wenn diese den Gegenstand eines unzulässigen Kartells bildet. Das ist der Fall, wenn sich z.B. mehrere Einzelhändler gegenseitig verpflichten, einen Mitbewerber durch massierte Sonderangebotsaktionen ständig zu unterbieten, bis er gezwungen ist, sein Geschäft aufzugeben. Ferner ist eine Anstiftung bzw. Beeinflussung von Mitbewerbern z.B. zum Zwecke der Ausschal-

---

1) Fikentscher, W., a.a.O., S. 50
2) Vgl. Fikentscher, W., a.a.O., S. 70 ff.

tung eines "unbequemen" Konkurrenten gemäß § 25 Abs. 1 GWB unzulässig. Ebenso ist es unzulässig, einen Mitbewerber durch Zwang (§ 25 Abs. 2 Nr. 3 GWB) oder durch Empfehlung (§ 38 Abs. 2 Satz 2 GWB) zu gleichförmigem Verhalten zu bewegen. Es ist daher nicht erlaubt, Mitbewerber z.B. zu entsprechenden Sonderangebotspreisstellungen zu zwingen oder diese ihnen anzuraten, mit dem Ziel, einen Außenseiter aus dem Wettbewerb zu verdrängen.

Eine Preisunterbietung kann zweitens bezüglich Sonderangebote dann unzulässig sein, wenn ein marktbeherrschendes Unternehmen seine Marktstellung mißbräuchlich ausnutzt (§ 22 Abs. 1, 3 und 4 GWB). Wenngleich sich diese Vorschrift in erster Linie auf den Kunden bezieht, so ist hier zu berücksichtigen, daß die Ausschaltung eines wenn auch kleineren Mitbewerbers "letzten Endes auch zu Lasten der Kunden geht".[1] Auf Sonderangebote bezogen, trifft dies besonders bei Großunternehmen des Einzelhandels zu. Sie können durch geschickte planmäßige Sonderangebotsaktionen größeren Ausmaßes unerwünschte kleinere Mitbewerber vom Markt verdrängen. Dasselbe gilt gemäß § 22 Abs. 2 GWB für das wettbewerbsbeschränkende Oligopol, wenn zwischen diesen wenigen marktbeherrschenden Großunternehmen des Einzelhandels kein Wettbewerb besteht. Sie können z.B. durch massierte Sonderangebotspreisstellungen "lästige" kleinere Mitbewerber vernichten oder das Aufkommen neuer Konkurrenten verhindern.

Beim Großhandel ergibt sich eine weitere rechtliche Grenze, nämlich das Diskriminierungsverbot. Gemäß § 26 Abs. 2 ist es unzulässig, wenn marktbeherrschende Unternehmen, Vereinigungen von Unternehmen und preisbindende Unternehmen eine diskriminierende Preisunterbietung z.B. in Form von Sonderangebotspreisen einsetzen, um gegen bestimmte Konkurrenten vorzugehen. Das ist z.B. dann der Fall, wenn ein Großhändler einen Einzelhändler mit be-

---

1) Fikentscher, W., a.a.O., S. 75.

sonders preisgünstigen Sonderangeboten beliefert, um dessen Konkurrenten auszuschalten, während er seine übrigen Einzelhandelskunden davon ausschließt.

Bei Herstellern, Großhändlern und Handelsorganisationen findet sich in bezug auf Sonderangebotspreise in § 17 Abs. 1 Nr. 3 GWB eine rechtliche Grenze. Danach ist es unzulässig, wenn ein preisbindendes Unternehmen gleiche Waren sowohl unter einer Marke als auch markenlos auf den Markt bringt, sofern die Preisdifferenz zwischen beiden beträchtlich hoch ist.[1] In diesem Fall wäre eine Preisunterbietung durch Sonderangebote nicht erlaubt.

4262 Betriebliche Grenzen

Die Grenze einer Sonderangebotspreisstellung liegt in bezug auf den Betrieb dort, wo durch ihren Einfluß das Betriebsergebnis langfristig geschmälert oder negativ wird. Das setzt voraus, daß solche Einflüsse auch gemessen werden können. Daraus kann ferner gefolgert werden, daß Aktionen mit dem Mittel "Preis", wie es auf Sonderangebote zutrifft, dort ihre Grenzen finden, wo ihre Auswirkungen auf das Betriebsergebnis nicht mehr annähernd vorausgesehen werden können. In diesem Zusammenhang sei an die Ausführungen über die Preisbildung von Sonderangeboten verwiesen.

4263 Marktliche Grenzen

Der Sonderangebotspreisstellung sind letztlich vom Markt her Grenzen gezogen. Vielfach wird im Einzelhandel ein Sonderangebotspreis nur durch Weitergabe von Preisvorteilen ermöglicht. Die einzige Möglichkeit und damit die Grenze für Sonderangebotspreise liegt darin, inwieweit am Beschaffungsmarkt Waren zu niedrigen Einkaufspreisen erhältlich sind. In bezug auf Konkurrenzbetriebe stellen oftmals deren preisliche Reaktionen in Form von Kampf-

---

1) Vgl. die Ausführungen bei Fikentscher, W., a.a.O., S. 78.

preisen eine Grenze in der Preisstellung nach unten dar.

Im Hinblick auf die Verbraucher wird deutlich, daß der Sonderangebotspreisstellung sowohl nach oben als auch nach unten Grenzen gesetzt sind. Die obere Grenze wird durch jenen Sonderangebotspreis gekennzeichnet, bei dem in breiten Käuferkreisen ein optimaler Aufmerksamkeitseffekt erzielt wird. Die untere Grenze wird durch verschiedene Kriterien bestimmt. So kann bei einer zu niedrigen Sonderangebotspreisstellung beim Konsumenten die Vorstellung erweckt werden, daß es sich um schlechte Waren, um aus der Mode gekommene Waren, um solche minderwertigerer Qualität u.dgl. handeln könnte. Bei Sonderangebotspreisstellungen, die ständig diese Grenze unterschreiten, kann damit der Ruf des Geschäftes geschädigt werden. Ferner sind der Sonderangebotspreisstellung nach unten durch die Verbraucherpräferenzen der verschiedensten Art Grenzen gesetzt. Der Sonderangebotspreis kann unter einen bestimmten Punkt sinken, ohne eine zusätzliche Nachfragesteigerung hervorzurufen. Er findet letztlich dort seine Grenze, wo die Nachfrageelastizität nach dem Sonderangebotsartikel dazu neigt, unelastisch zu werden.

43 Preispolitische Voraussetzungen bei Sonderangebotsaktionen

Bei Sonderangebotsaktionen sind im Hinblick auf die Preispolitik besondere Voraussetzungen zu erfüllen, ohne die solche Aktionen nicht gebilligt werden können. Dabei sei vorweg der Preiswettbewerb erwähnt, der eine allgemeine Voraussetzung darstellt und der bereits ausführlich erörtert wurde.

Hinsichtlich der Absatzseite haben preispolitische Aktionen nur dann einen Sinn, wenn die Abnehmer entweder preisbewußt denken oder zumindest bezüglich des Preises beeinflußbar sind. Für den Letztverbraucher muß der Preis ein Kalkül seiner Handlungen darstellen.

In betrieblicher Hinsicht stellt eine Preissenkung dann kein Problem dar, wenn bei den im Preis herabgesetzten Waren die etwaigen anteiligen Gesamtkosten gedeckt werden. Anders, wenn der Preis die Kosten nicht mehr deckt, also einen Verlustpreis darstellt. Hier muß das Erfordernis gewährleistet sein, daß der Betrieb die Möglichkeit einer preispolitischen Kosten- und Gewinndifferenzierung, zum kalkulatorischen Ausgleich hat. Dabei darf der Ausgleich nicht durch eine Überhöhung der Preise bei anderen Artikeln erreicht werden. Der kalkulatorische Ausgleich setzt aber voraus, daß eine Verbundnachfrage vorliegt. Die Konsumenten müssen im Durchschnitt neben dem Sonderangebotsartikel auch andere Waren des Sortiments kaufen, was wiederum voraussetzt, daß das Unternehmen über eine entsprechende Sortimentstiefe bzw. -breite verfügt.

Als weitere und letzte wichtige Voraussetzung sei erwähnt, daß sich die preispolitischen Maßnahmen bei Sonderangebotsaktionen innerhalb der im vorhergehenden Kapitel behandelten Grenzen bewegen.

44 Preisbestimmungsfaktoren bei Sonderangeboten

Für jeden einzelnen Artikel gilt ganz allgemein, daß seine Preisstellung von den Kosten, den Gewinnvorstellungen, den Marktgegebenheiten und den besonderen Wareneigenarten bestimmt wird. Dabei wird stets einer dieser Faktoren vorherrschen, jedoch meistens nur im Verbund mit den anderen wirksam werden. Da nun mit Sonderangeboten aktive Preispolitik getrieben wird, ist deren Preisbestimmungsfaktoren eine größere Gewichtung beizumessen als den übrigen Artikeln des Sortiments.

441 Betriebliche Faktoren

Als erster und wohl wichtigster betrieblicher Bestimmungsfaktor des Sonderangebotspreises sind die Kosten zu nennen. Wenn vielfach auch die Ansicht vertreten wird,

daß vorwiegend der Markt den Preis bestimme, so können insbesondere bei Sonderangeboten die Kosten nicht außer Ansatz bleiben. Denn infolge der beabsichtigten Umsatzausdehnung kann der Betrieb bei einer zu starken Preissenkung nur allzu leicht in die gesamtbetriebliche Verlustzone geraten. Insofern haben sich die Sonderangebotspreise auch an den Gesamtkosten, also den Waren- und den Handlungskosten, zu orientieren. Versucht man, die Kosten ideal zu trennen in Kosten der Leistungsbereitschaft, Kosten der Beschäftigung und Kosten, die durch die Ware verursacht werden, so zeigt sich für Sonderangebote folgendes: Die Kosten der Leistungsbereitschaft stellen für den Betrieb Fixkosten dar und werden durch den Einsatz von Sonderangeboten nicht beeinflußt. Auch bei den Kosten der Beschäftigung werden durch Sonderangebote nur geringe Kostensteigerungen verursacht, so beispielsweise durch Zinskosten infolge größerer Lagerhaltung, durch Verkaufskosten, sofern zusätzliches Personal erforderlich wird, sowie durch sonstige proportionale Kosten. Anders verhält es sich dagegen bei Kosten, die eigens durch das Sonderangebot verursacht werden. In diesem Zusammenhang sei auf die Ausführungen bei der Preisbildung von Sonderangeboten verwiesen.

Ferner hängt nun der Sonderangebotspreis sowohl von der Gewinnsituation als auch von den Gewinnvorstellungen ab. Liegt bei einem Einzelhandelsbetrieb beispielsweise, was das übrige Sortiment betrifft, eine günstige Gewinnsituation vor, dann kann der Sonderangebotsartikel stark im Preis herabgesetzt werden. Liegt dagegen das Unternehmen nicht in der Gewinnzone, dann widersprechen Sonderangebote wirtschaftlicher Geschäftspolitik, worauf bereits hingewiesen wurde. Außerdem verbindet der Einzelhändler mit seiner Preispolitik bei Sonderangeboten bestimmte Gewinnvorstellungen, d.h. er will damit aktiv seine Gewinnsituation verändern.

Als weiterer Faktor ist die Risikofreudigkeit des Unternehmers zu erwähnen. Mit jeder selektiven Preissenkung

sind gewisse Risiken verbunden, so daß manche Einzelhändler Sonderangebotsaktionen oft skeptisch und mit Zurückhaltung gegenüberstehen. Preissenkungen durch Sonderangebote sind daher manchmal nur geringfügig. Andererseits nehmen risikofreudige Unternehmer oft zu Preissenkungen, die wirtschaftlicher Vernunft nicht mehr entsprechen. Der Grad der Risikofreudigkeit der Unternehmer bestimmt damit den Sonderangebotspreis.

Als letzter betrieblicher Preisbestimmungsfaktor ist die Liquidität zu nennen. Die Preissenkung kann manchmal dazu dienen, kurzfristig die betriebliche Liquidität zu verbessern. Sonderangebotspreise können dabei so niedrig angesetzt werden, daß sie zwar u.U. unter die Einstandskosten absinken, dafür aber einen Absatzanstieg garantieren, um damit eine kurzfristige Illiquidität zu überbrücken. Die Liquidität kann daher in einigen Fällen den Sonderangebotspreis mitbestimmen.

442 Marktliche Faktoren

Der Sonderangebotspreis wird sehr oft vom Beschaffungspreis bestimmt. Erst ein günstiger Einstandspreis erlaubt es manchem Unternehmen, einen Artikel besonders preiswert als Sonderangebot herauszubringen. Somit bestimmen die Möglichkeiten eines günstigen Einkaufs sowie die Möglichkeit wirtschaftlicher Leistungserstellung von Massengütern infolge des technischen Fortschritts die Höhe des Sonderangebotspreises.

Hinsichtlich der Absatzseite wird der Sonderangebotspreis von den Konkurrenzpreisen und den Konkurrenzreaktionen sowie von den Konsumenten bestimmt, die, wie bereits gezeigt wurde, oft selektive Preisverbilligungen entsprechenden Ausmaßes erwarten und teils sogar verlangen. In diesem Zusammenhang sei auf die entsprechenden Ausführungen verwiesen.

443 Warenmäßige Faktoren

Die Wareneigenart, wie z.B. Verderblichkeit, modische Vergänglichkeit u.dgl. bestimmt den Preis gerade bei Sonderangeboten. Ferner kann der Sonderangebotspreis vom Lebenszyklus einer Ware abhängen. So werden vielfach von den Herstellern Produkte zur Einführung in Form von Sonderangeboten, also mit Sonderpreisen, angeboten. Desgleichen kann eine Erinnerungswerbung mit einer Sonderangebotsaktion verbunden sein. Hier wird relativ kurzfristig ein bereits lange Zeit am Markt vorhandener Artikel zu einem Sonderpreis angeboten, um den Artikel wieder ins Bewußtsein der Konsumenten zu bringen. Ein deutliches Beispiel bietet der Werbepreis für "CMO" im Herbst 1967, nachdem dieses Produkt bereits mehrere Jahre am Markt vorhanden war. Die Wareneigenarten sowie der Lebenszyklus einer Ware können somit u.U. den Sonderangebotspreis mitbestimmen.

45 Preisbildung von Sonderangeboten

Im Vorangegangenen wurde die Bedeutung des Instrumentalfaktors Preis bei Sonderangeboten erörtert. Es bleibt nun zu prüfen, wie die Preisbildung im einzelnen zu erfolgen hat. Da das Sonderangebot lediglich einen Teil des Gesamtsortiments darstellt, könnte gefolgert werden, daß dessen Preisbildung entsprechend der gesamtbetrieblichen Preisbildung im Einzelhandel zu erfolgen hätte. Dies trifft jedoch weitgehend nicht zu, weil gerade preispolitische Aktionen mittels Sonderangebote eine Eigenständigkeit besitzen, die es erforderlich macht, die Preisbildung separat durchzuführen.

451 Preisbildungsprinzipien bei Sonderangeboten

Bei den Preisbildungsprinzipien unterscheidet man im Handel zwischen dem Kostenprinzip, auch Verursachungsprinzip, und dem Wertprinzip, auch Konkurrenzprinzip genannt. Im ersten Fall handelt es sich bezüglich der Preis-

bildung um einen Kalkulationspreis, im zweiten Fall um einen Marktpreis.[1] Dabei versteht man unter Kostenprinzip eine Preisbildung, die den einzelnen Artikeln die sie verursachenden Kosten zuordnet, wobei noch ein angemessener Gewinnzuschlag erfolgt. Einer solchen Kalkulation wäre unter Voraussetzung einer eindeutigen und exakten Kostenrechnung in jedem Falle zuzustimmen, weil sie der Preiswahrheit am stärksten Rechnung tragen würde. Unter Wertprinzip versteht man dagegen eine Preisbildung, die allein auf die gegebenen Marktverhältnisse Bezug nimmt. Nicht die Kosten sind entscheidend, sondern die Wertvorstellung der Abnehmer sowie die Konkurrenzpreise für gleiche oder ähnliche Güter. Der Preis stellt in diesem Fall für den Händler ein Datum dar. Betrachtet man beide Preisbildungsprinzipien hinsichtlich ihrer Zielsetzung, so geht das Kostenprinzip von der Angebotsseite aus, während das Wertprinzip seine Ausgangsstellung auf der Nachfrageseite vorfindet.[2] Gemäß dieser Prinzipien kann der Handel seine Abgabepreise "durch differenzierte, kostenorientierte Kalkulation, durch variable Preisbildung je nach Marktlage" oder "unter Zugrundelegung pauschaler Aufschlagssätze"[3] festsetzen.

Die Frage geht nun dahin, welches Prinzip im Handel und insbesondere im Einzelhandel Verwendung findet. Diese Frage wurde weder in der Theorie noch von der Praxis hinreichend beantwortet. Zudem ist eine eindeutige Zuordnung ohnehin nicht möglich, weil Preise nach dem Ver-

---

1) Vgl. Hirsch, J., Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Tübingen 1925, S. 211 ff.; Nieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlagskalkulation ist zu primitiv", a.a.O., S. 26; Bender, E., a.a.O., S. 8 ff.; Theisen, P., a.a.O., S. 70 ff.; Albach, H., a.a.O., S. 20 ff.; Horacek, M., Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950, S. 20 f.; Ruberg, C., Kostenprinzip und Wertprinzip bei der Kalkulation im Einzelhandel, in: ZfhF 1949, S. 193.

2) Vgl. Bredt, O., a.a.O., S. 177; Bender, E., a.a.O., S. 9; Theisen, P., a.a.O., S. 70.

3) Batzer, E., Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabattes, Diss. Berlin-München 1962, S. 13.

ursuchungsprinzip den Markt mit einbeziehen müssen, wie umgekehrt Marktpreise die betriebliche Situation mitzuberücksichtigen haben. Das bedeutet, daß beide Prinzipien [illegible] in einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen.[1)]

Betrachtet man nun, welchem Prinzip im Einzelhandel ein Schwerpunkt zukommt, so ist davon auszugehen, daß bereits ein Markt mit gegebenen Preisen vorhanden ist.[2)] Würde beispielsweise ein Händler mit einem "kalkulierten" Preis für ein Gut, der bedeutend höher läge als die Preise für vergleichbare Güter, auf den Markt kommen, so wäre mit Sicherheit der Absatz in Frage gestellt, sofern dabei keine sonstigen Präferenzen die Absatzsituation beeinträchtigen. In der freien Marktwirtschaft kann daher gewöhnlich nicht ausschließlich mit der Erzielung kalkulierter Verkaufspreise gerechnet werden.[3)] Generell läßt sich daher vereinfachend sagen, daß die Preisbildung im Einzelhandel weitgehend nach dem Konkurrenzprinzip erfolgt.[4)] Wie stark im Einzelhandel allerdings der Preisbildung das Konkurrenzprinzip zugrundeliegt, hängt davon ab, auf welcher Marktseite die stärkeren einflußnehmenden Kräfte vorhanden sind. Je nachdem, ob es sich um einen Käufer- oder Verkäufermarkt handelt, wird entsprechend das Konkurrenz- oder das Kostenprinzip angewandt.[5)]

Kann jedoch bezüglich des Gesamtsortiments lediglich eine annähernde Aussage gemacht werden, so ist bei Sonderangeboten die Preisbildung eindeutig unter das Konkurrenzprinzip einzuordnen. Der Grund dafür ist, daß der

---

1) Vgl. Bender, E., a.a.O., S. 9, und die ausführliche Darstellung bei Theisen, P., a.a.O., S. 69 ff.
2) Vgl. Nowak, P., Zur Frage der Kostenrechnung in Handelsbetrieben, in: ZfhF 1961, S. 625.
3) Vgl. Gsell, E., Die Preiskalkulation im Handel, in: o.V., Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944, S. 50.
4) Vgl. Sundhoff, E., Die Handelsspanne, Köln-Opladen 1953, S. 164; Bouffier, W., a.a.O., S. 9.
5) Vgl. Bettel, J., Marktpreis und Kostenpreis, Meisenheim am Glan 1954, S. 46 ff.

Preiswettbewerb gerade mit Sonderangebotsartikeln ausgetragen wird und daß gerade mit diesen Artikeln das Preisbewußtsein der Verbraucher angesprochen wird. Die Preise für Sonderangebote müssen daher, sofern es sich nicht um Exklusivartikel handelt, in offenkundiger Weise um ein beträchtliches unter den Preisen vergleichbarer Güter liegen. Die Bildung der Sonderangebotspreise hat daher ausschließlich nach dem Konkurrenzprinzip zu erfolgen.

Aus dem Dargestellten könnte nun gefolgert werden, daß demnach bei Sonderangeboten keine Kalkulation erforderlich wäre. Das ist nicht der Fall. Denn gerade bei Sonderangeboten ist aus folgendem Grund eine subtile Kalkulation erforderlich: Da mit der Preisreduzierung bei Sonderangeboten auf Ertragsteile sowie u.U. auf Kostenteile verzichtet wird und Sonderangebote relativ hohe Umsatzwerte aufweisen, kann das Betriebsergebnis unvorhergesehen stark verändert werden. Es ist daher notwendig, den Einfluß von Sonderangebotsaktionen auf die gesamtbetriebliche Ertrags- bzw. Gewinnsituation so gut wie möglich festzustellen. Die Kalkulation ist somit ein Mittel für die Entscheidungswahl, ob bestimmte Sonderangebote bei den gegebenen Marktpreisverhältnissen bezüglich des Betriebszieles überhaupt durchführbar sind oder nicht.

Geht man davon aus, daß der Sonderangebotspreisbildung das Konkurrenzprinzip zugrunde liegt, so ist die obere Grenze durch die Marktpreise gleicher oder ähnlicher Güter gegeben. Variabel dagegen ist der Grad der Preissenkung. Die Kalkulation kann daher mögliche Alternativvorschläge erarbeiten. Bei verschieden gestaffelten Preisabschlägen und den dabei erwarteten Absatzveränderungen ist dann jeweils der Einfluß auf den Ertrag bzw. auf den Gewinn festzustellen. Absatzpolitisch entscheidend ist, daß bei der Preisherabsetzung bei Sonderangeboten auf einmal der richtige und endgültige Preisabschlag gefunden wird. Denn ein stufenweises "Heruntersetzen" der Preise würde jene Käufer verärgern, die zum vorhergehenden Preis ge-

kauft haben, und der Preispolitik den Anschein von Zufallslösungen verleihen.[1]

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Preisbildung der Sonderangebote zwar nach dem Konkurrenzprinzip erfolgt, daß aber eine Kalkulation unerläßlich ist.

452 Kostenrechnung und Sonderangebot

Die Kostenrechnung hat neben der Aufgabe der Sortiments- und Betriebskontrolle die weit wichtigere Aufgabe, die Selbstkosten des Ergebnisträgers zu ermitteln. Sie dient als Grundlage für preispolitische Entscheidungen und ist somit zu einem unabdingbaren Erfordernis im Handel geworden.[2] Inwieweit sie allerdings imstande ist, die geforderten Aufgaben mit einer mehr oder weniger großen Genauigkeit zu erfüllen, ist eine andere Frage.

Für die Preisbildung der Sonderangebote gilt es lediglich zu prüfen, inwieweit die Kostenrechnung imstande ist, die Selbstkosten der einzelnen Artikel und damit auch des Sonderangebots zu ermitteln. Ohne nun auf die Diskussion um den Begriff der Selbstkosten einzugehen, sollen hier unter Selbstkosten einfach die Gesamtkosten pro Stück, also die Stückkosten, verstanden werden.[3] Obwohl Kostenträger im Handel die einzelne Handelsleistung ist, sie aber nur in Verbindung mit den Warenleistungen am Markt verwertet werden kann, wird aus ergebnisanalytischen Gründen die einzelne Ware zusammen mit der Handelsleistung als Kostenträger angesehen.

---

1) Vgl. o.V., Das Geschäft durch Sonderangebote attraktiv machen, in: Der A & O - Weg, Dez. 1966, S. 4.
2) Vgl. Meier, A., Objektives und subjektives Kostendenken in der Preisbildung, in: ZfhF 1952, S. 83; Ruberg, S., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 141 ff.; Walther, E.T.H.A., Die Preiskalkulation im allgemeinen, in: o.V., Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944, S. 24.
3) Vgl. die verschiedenen Selbstkostenbegriffe bei Deppe, H.D., "Selbstkosten" - eine betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Preisuntergrenze?, Betriebswirtschaftlicher Anhang, in: Fikentscher, W., a.a.O., S. 87 ff.

Die Kostenrechnung als Instrument für die Preisbildung sollte jeder handelsbetrieblichen Einzelleistung, nämlich jedem Kaufakt, die Kosten der Tätigkeitsbereiche zuordnen, die sie beansprucht hat.[1] Jeder Umsatzakt setzt sich somit aus einer Vielzahl von Teilleistungen, wie z.B. Lagerung, Sortimentierung, Bedienung usw., zusammen.[2] Bedenkt man, daß der Käufer für ein und dasselbe Gut oft unterschiedliche Teilleistungen oder gleiche Teilleistungen mit unterschiedlicher Intensität in Anspruch nimmt, so entstünden für ein und denselben Artikel unterschiedliche Kosten.[3] Sollte eine exakte Kostenrechnungsmöglichkeit bestehen, so würde man in solchen Fällen aus marktpolitischen Gründen auf eine auf kostenverursachungsgemäßer Kalkulation aufbauende Preisdifferenzierung verzichten müssen.

Darüberhinaus ist es gerade im Einzelhandel aus betrieblichen Gründen oft nicht möglich, jeder Einzelleistung die sie verursachenden Kosten zuzurechnen. Bei der Kostenstellenrechnung, deren Gliederung nach Tätigkeitsbereichen oder nach Warengruppen erfolgen kann, soll die einzelne Ware mit den durch sie in Anspruch genommenen Stellenkosten belastet werden. Diese sind in Einzel- und Gemeinkosten zu unterscheiden. Da nun die Handlungskosten gerade im Handel zum größten Teil Handlungsgemeinkosten sind und darunter die Fixkosten (zwischen 70 und 80 Pro-

---

1) Wenngleich in der Theorie zur Erfüllung von Handelsleistungen die sog. Handelsfunktionen angeführt werden, so lassen sich diese quantitativ und wertmäßig für eine einzelne Handelsleistung oft überhaupt nicht erfassen. Es ist daher erforderlich, die mit den Handelsfunktionen verbundenen Tätigkeiten meßbar zu machen und die sie verursachenden Kosten festzustellen. Vgl. die Zusammenstellung der Schemata von Handelsfunktionen bei Batzer, E., a.a.O., S. 22 ff., sowie die Aufgliederung der Handelsfunktionen und deren Zuordnung auf die Tätigkeiten bei Sundhoff, E., a.a.O., S. 190; vgl. auch Kaeslin, W., Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Großhandel, Diss. Bern 1949, S. 122.
2) Vgl. Kaeslin, W., a.a.O., S. 46.
3) Vgl. Kaeslin, W., a.a.O., S. 59.

dent,[1] im Vordergrund stehen, ist es nahezu unmöglich, diese indirekten Handlungskosten verursachungsgerecht zu verrechnen.[2] Jede Umlage, insbesondere die der Gemeinkosten, für die es "aus ihrer Natur heraus kein logisch begründetes Zurechnungsverfahren geben kann"[3], würde nach willkürlichen oder subjektiven Schlüsselgrößen erfolgen. Mit jeder Stelle einer Kostenrechnung tritt eine neue Kostenverteilung.

Eine weitergehende Kostenträgerrechnung ist mit denselben Mängeln wie die Kostenstellenrechnung behaftet.[4] Somit ergibt sich, daß eine exakte Selbstkostenrechnung der Handelswaren weitgehend unmöglich ist.[5]

Ein weiteres Problem entsteht bei der Einbeziehung der vom Beschäftigungsgrad unabhängigen Fixkosten. Da die anteiligen Fixkosten pro Stück vom Umsatz aller Einheiten, also auch der verbundenen Güter, abhängen, ist es im Handel unmöglich, diese exakt oder auch nur annähernd zu verteilen. Neben der Berücksichtigung absatzmäßiger Interdependenzen ist die Kostenrechnung in diesem Falle auf reine Umsatzschätzungen angewiesen. Eine Fixkostenzuteilung unterliegt auch hier weitgehend der Willkür des Rechnenden.[6]

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß im Handel und insbesondere im Einzelhandel die Kostenrechnung kein vollkommenes Instrument darstellt, die Selbstkosten der einzelnen Artikel und damit auch der Sonderangebotsartikel zu ermitteln.

Trotz dieses Tatbestands bekennen sich gerade die fortschrittlich denkenden Händler immer mehr zu einer teilweisen kostenorientierten Stückkalkulation, "ohne

---

1) Vgl. Mieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlagskalkulation ist zu primitiv", a.a.O., S. 25.
2) Vgl. Kosiol, E., Warenkalkulation in Handel und Industrie, 2. Aufl., Stuttgart 1953, S. 14 ff.
3) Deppe, H.D., a.a.O., S. 96.
4) Vgl. Nowak, P., a.a.O., S. 630; Kaeslin, W., a.a.O., S. 123 ff.
5) Vgl. Kaeslin, W., a.a.O., S. 136.
6) Vgl. Deppe, H.D., a.a.O., S. 97 ff.

nun die letzte Perfektion zu erstreben".[1] Dabei sind insbesondere die fixen Kosten "nur unter großen Mühen und dann auch nur sehr ungenau den einzelnen Waren und Warengruppen und erst recht sehr ungenau den einzelnen Verkaufshandlungen"[2] zuzurechnen.

In bezug auf Sonderangebotsartikel hat die Kostenrechnung im Einzelhandel vor allem die Kostenstrukturveränderungen mitzuberücksichtigen, die sich aus dem Einsatz von Sonderangeboten ergeben. Zwar werden sie im großen und ganzen gesehen jene Kosten verursachen, die auch von den Artikeln des übrigen Sortiments verursacht werden. Doch ist festzustellen, daß die Kostenstruktur in einigen Fällen verändert wird. So entstehen mit der Sonderangebotsaktion in der Regel einige Einzelkosten. Zu nennen sind hier die mit jedem Sonderangebot verbundenen Werbekosten. Unter Werbekosten seien dabei alle jene Kosten verstanden, die auf Grund der Durchführung von Werbemaßnahmen unter Einsatz von Werbemitteln verursacht werden.[3] Wurden eigene Markterkundungen vorgenommen, so sind auch diese Kosten dem Sonderangebot zuzurechnen.

Problematisch ist es, wenn die Ertragsminderungen, die mit der Preisherabsetzung verbunden sind, als Werbekosten in Ansatz gebracht werden.[4] Dies wird damit begründet, daß die Preisherabsetzung einen akquisitorischen Effekt erzielen soll und allein Werbezwecken diene. Die Kosten, die durch die Preisherabsetzung entstünden, seien demnach reine Werbekosten.[5] Wenn man bedenkt, daß jede Preisherabsetzung zumindest einen, wenn auch u.U. kleinen Werbe-

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 228; vgl. auch Sundhoff, E., a.a.O., S. 173 ff.; Gsell, E., a.a.O., S. 38 ff.; o.V., Centra differenziert die Kalkulation, in: Handelsblatt Nr. 214 vom 7.11.1962, S. 11.
2) Nieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlagskalkulation ist zu primitiv", a.a.O., S. 25.
3) Vgl. Meyer, P.W., a.a.O., S. 75 ff., und die dort zitierte Literatur.
4) Vgl. Kock, W., Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 488 ff.
5) Vgl. Retzlaff, G., a.a.O., S. 239 ff.

erhält erhielt, dann müßten die mit jeder Preissenkung verbundenen Kosten zu den Werbekosten gezählt werden. Berücksichtigt man ferner, daß jede Preissenkung in erster Linie eine preispolitische Maßnahme darstellt, so folgt daraus, daß diese Ertragsminderungen Gewinn- oder Verlustbestandteil sind. Eine Zuordnung der Preisherabsetzungsbeträge zu den Werbekosten ist daher ungerechtfertigt. Als technische Lösungsmöglichkeit kommt hinzu, daß eine eindeutige Preisherabsetzungsgröße nur in den seltensten Fällen gefunden werden kann.

Eine Zurechnung zu den Werbekosten ist möglicherweise dann vertretbar, wenn aus dem Werbeetat ein Fonds zur Verfügung gestellt wird, der die durch die Preisherabsetzung entstehenden Ertragsminderungen abdecken soll.

Neben den Werbekosten können Sonderangebote durch Schaffung einer eigenen Planungsabteilung für Sonderangebotsaktionen zusätzliche Gemeinkosten verursachen. Weitere Gemeinkosten sind Verkaufs- sowie Bestellsonderkosten, die insofern auftreten, als Sonderangebote oft eine eigene Beschaffungspolitik erfordern. Außerdem verursachen Sonderangebotsaktionen größeren Ausmaßes erhöhte Kapitalkosten, insbesondere Zinskosten, die durch den erhöhten Finanzbedarf bei der Beschaffung von Sonderangeboten entstehen.

Abschließend sei noch der Einfluß der Fixkosten auf die Sonderangebote angeführt. Da die Fixkosten bei Umsatzveränderungen weitgehend konstant bleiben, zeigt sich, daß mit steigendem Umsatz der Fixkostenanteil pro Artikel bzw. pro Umsatzeinheit sinkt. Da Sonderangebote in der Regel die Lagerumschlagsgeschwindigkeit erhöhen, sind sie an einer zusätzlichen Fixkostendeckung dann beteiligt, wenn der Preis mehr als die proportionalen Kosten deckt. In diesem Fall steigert die erhöhte Umschlagsgeschwindigkeit bei Sonderangeboten "zwar absolut die Kosten, aber

relativ zum Umsatz werden sie geringer".[1] Da insbesondere im Einzelhandel die Betriebe oft nur mangelhaft ausgenutzt sind, gilt auch hier "das Gesetz der abnehmenden Kosten je Leistungseinheit bei zunehmendem Umsatz".[2] Nach Untersuchungsergebnissen des Ifo-Instituts "leisten die Erlöse aus den Sonderangeboten einen nicht unbedeutenden Beitrag zur Fixkostendeckung".[3]

453 Kalkulation von Sonderangeboten

Im vorhergehenden Kapitel wurde gezeigt, daß die Kostenrechnung im Handel keine kostenverursachungsgerechte Kalkulation der vielen einzelnen Artikel eines Sortiments gestattet.[4] Eine Grenzkostenkalkulation, wie sie in Industriebetrieben bei gegebener Beschäftigung annähernd möglich ist, ist im Handel für die einzelnen Artikel wegen der Unmöglichkeit der Ermittlung der Absatz- und Erlösfunktionen, der Unkenntnis der Umsatzschwankungen der einzelnen Artikel, der Absatzinterdependenzen der Artikel, der Unvorhersehbarkeit der Wirkung absatzfördernder Mittel und wegen des Einflusses der Kosten auf Absatzpreise und Umsatz nicht durchführbar und gehört daher weitgehend in den Bereich der Theorie.[5]

Da eine kostengerechte Kalkulation im Handel nicht in Frage kommt und der Handel zudem seine Absatzpolitik den speziellen Absatzbedingungen angleichen muß, ist er gezwungen, in seiner Preisbildung flexibel zu sein. Die Orientierung an der Konkurrenz, das Eingehen auf die Be-

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 229.
2) Ruberg, C., Absatzförderung im Einzelhandel, a.a.O., S. 17.
3) o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 19.
4) Vgl. auch Nieschlag, R., Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, Heft 10 1958, S. 179 f.
5) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 47 ff.

dürfnisse der Nachfrager, das Vorhandensein komplementärer Nachfrage sowie die Berücksichtigung von Bedarfsschwankungen verschiedenster Ursachen machen es notwendig, bei manchen Artikeln bei der Preisbildung kurzfristig vom Kostenprinzip abzusehen. Der Handel bedient sich daher seit eh und je des kalkulatorischen bzw. preispolitischen Ausgleichs.[1] Er besagt, daß verschiedene Güter, die z.T. die gleichen Handlungskosten verursachen, mit verschiedenen absoluten Handelsaufschlägen kalkuliert werden. Dabei entstehen Ausgleichsnehmer und Ausgleichsgeber. Ertragseinbußen bei gering kalkulierten Artikeln müssen wettgemacht werden durch Mehrerträge bei Artikeln, die marktmäßig eine höhere Handelsspanne erlauben. Wenngleich der kalkulatorische Ausgleich kurzfristig gesehen dem Wertprinzip folgt, liegt langfristig gesehen eine Einordnung in das Kostenprinzip vor.[2] Denn jeder wirtschaftende Betrieb ist an seiner Existenz- bzw. Substanzerhaltung interessiert, wobei zusätzlich noch angemessene Gewinne erwirtschaftet werden sollen.

Die allgemeine Preisbildung im Handel kann dabei in der Regel nach der Durchschnittskalkulation oder nach der Handelsaufschlagskalkulation erfolgen.[3] Bei der Durchschnittskalkulation werden die Umsatzmengen oder Umsatzwerte durch die in einer Zeitperiode entstandenen Gesamtkosten dividiert. Es ist eine Kalkulation mit Vollkostendeckung, wobei keine Kostenzurechnung, sondern lediglich eine Kostenverteilung erfolgt.[4] Die Handelsaufschlags-

---

1) Vgl. Nieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlagskalkulation ist zu primitiv", a.a.O., S. 26; Bouffier, W., a.a.O., S. 10; Raffée, H., Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem, Köln und Opladen 1961, S. 136; Seyffert, R., Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1961, S. 535 ff.
2) Vgl. Sundhoff, E., a.a.O., S. 168; Horacek, M., a.a.O., S. 10 ff.
3) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 63 ff.
4) Vgl. Nowak, P., a.a.O., S. 632.

kalkulation dagegen geht von den Einstandskosten aus und schlägt prozentuale Erfahrungssätze hinzu.[1] Oft wird für alle Artikel eine einheitliche starre Kalkulationsquote gewählt, die alle Handlungskosten und einen Gewinnanteil abdecken soll.[2] Verfeinert, ist die Aufschlagskalkulation eine Stufenkalkulation. Die erfaßbaren Einzelkostenbestandteile werden dabei den jeweiligen Waren bzw. Artikeln direkt zugerechnet, "aber die gesamten restlichen Gemeinkosten werden zusammengefaßt und auf der Basis der Einstandspreise den jeweiligen Waren zugeschlagen".[3] Der Handelsaufschlag soll daher die gesamten handlungseinzel- und -gemeinkosten abdecken.

Die Handelsaufschlagskalkulation ist die im Einzelhandel wohl am weitesten verbreitete.[4] Wenngleich diese Kalkulationsart zunächst den Anschein der Willkürlichkeit hat, so ist es doch merkwürdig, daß gerade mit einer solchen Kalkulation Preise gebildet werden, die am Markt ihre Billigung finden. In Anlehnung an die Ausführungen Theisens über die Preisbildung im Einzelhandel sei hier skizzenhaft angeführt, daß die Handelsaufschlagskalkulation unter Einbeziehung empirischer Größen durchaus eine vernünftige Kalkulationsgrundlage darstellen kann.[5]

Theisen geht davon aus, daß die Preisbildung des Einzelhändlers in drei Stufen erfolgt, nämlich in der Absatzmarktorientierung, in der Beschaffungsmarktorientierung und in der Verkaufspreisstellung.[6] Der Einzelhändler hat sowohl im Innenbereich als auch im Außenbereich bezüglich des Preises Vergleichsmöglichkeiten. Anhaltspunk-

---

1) Vgl. Kaeslin, W., a.a.O., S. 134.
2) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 68 ff; Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, Vortrag von Prof. Dr. Robert Nieschlag, gehalten auf der Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft der Lebensmittel-Filialbetriebe e.V., am 14. Oktober 1958 in Baden-Baden, o.O. 1958, S. 6.
3) Nowak, P., a.a.O., S. 632.
4) Vgl. Nieschlag, R., in: o.V., "Die Aufschlagskalkulation ist zu primitiv", a.a.O., S. 25.
5) Vgl. die ausführliche Darstellung bei Theisen, P., a.a.O., S. 105.
6) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 112 ff.

Als für Verkaufspreisentscheidungen können im Außenbereich der bisherige Preis eines Konkurrenten für die gleiche Ware oder der Preis eines Konkurrenten für eine andere Ware und im Innenbereich der bisherige eigene Preis für die gleiche Ware und der bisherige Preis für andere vergleichbare Waren sein. Theisen spricht hier von Verkaufspreisfortsetzung und Verkaufspreiseinpassung.[1] Entsprechende Überlegungen können bei Kostenentscheidungen angestellt werden, die dann Anhaltspunkte in der Beschaffungsmarktorientierung gewähren. Erst wenn die marktlichen und die betrieblichen Voraussetzungen erfüllt sind, wird sich der Einzelhändler für die Aufnahme oder Nichtaufnahme eines Artikels entscheiden. Und nur wenn es zur Aufnahme des betreffenden Artikels kommt, erfolgt letztlich eine Preisbildung gemäß eines Handelsaufschlages.[2] Hier ist es durchaus möglich, daß der Einzelhändler infolge seiner Marktstellung und infolge der verschiedensten Präferenzen nicht dahingehend beschränkt ist, den Preis numerisch genau festzulegen, sondern daß ihm der monopolistische Bereich eine Preisfestsetzung innerhalb eines bestimmten Preisintervalls gestattet.

Der Handelsaufschlagskalkulation, die Theisen für gut befindet, ist nun insoweit zuzustimmen, als zusätzlich kurzfristige Erfolgsrechnungen durchgeführt werden und mit der bisherigen Betriebspolitik über längere Zeiträume hinweg positive Ergebnisse erzielt wurden. Ist der Händler einer starken Wettbewerb ausgesetzt und betreibt er aktive Preispolitik, so bildet die Handelsaufschlagskalkulation allein keine genügende Grundlage mehr. Zur Handelsaufschlagskalkulation muß die Berücksichtigung

---

1) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 105 ff.; vgl. hierzu auch Meithner, K., Die Preise bei mangelhafter Konzentration von Angebot und Nachfrage, Wien 1929, S. 32.
2) Vgl. die Preisstellungstypen bei Theisen, P., a.a.O., S. 111 ff.

der Umlaufsgeschwindigkeit hinzutreten.[1] Während aktive Preispolitik, wie bereits ausführlich gezeigt wurde, selektiv betrieben wird, genügt es vereinfachend bei diesen nur dem Preiswettbewerb ausgesetzten Artikeln, eine Preiskalkulation durchzuführen, die die Umsatzveränderung mit einbezieht. Darüberhinaus trägt die Einbeziehung der Umschlagshäufigkeit in der Kalkulation dem Postulat nach funktionsgemäßer und kostenverursachungsgerechter Kalkulation zum großen Teil Rechnung. Denn Waren mit einer hohen Umschlagshäufigkeit verursachen geringere Handlungskosten als solche, die eine größere Umschlagshäufigkeit aufweisen. Sie werden entsprechend diesem Kalkulationsverfahren deshalb auch mit einer vergleichsweisen niedrigeren Handelsspanne kalkuliert.[2]

Sonderangebote im Rahmen aktiver Preispolitik bewirken eine zusätzliche Umsatzbelebung, allerdings innerhalb des ordentlichen und regulären Geschäftsbetriebes. Setzt man voraus, daß der Einzelhändler ohne Sonderangebotsaktionen bereits seine Gesamtkosten, also auch die Fixkosten, abgedeckt haben müßte, dann kann bei einer retrograden Preiskalkulation der Sonderangebote von einer Teilkostenrechnung ausgegangen werden. Voraussetzung ist dabei, daß bezüglich des Sonderangebots ein vergleichbarer Preis am Markt existiert. Sollte zusätzlich aber eine Fixkostenbeteiligung durch das Sonderangebot erzielt werden, dann würde es sich um eine Deckungsbeitragsrechnung handeln. Ausgangspunkt der Sonderangebotskalkulation ist daher der Einstandspreis zuzüglich der Einzelkosten. Bei der Teilkostenrechnung werden somit den Kostenträgern nur die direkten Kosten zugerechnet.[3] Obwohl die Teilkostenrechnung keinen Verzicht auf Fixkostendeckung bedeutet, besagt sie

---

1) Vgl. auch Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 14 ff.; Geertman, J.A., Wirtschaftlichkeitsrechnung im Einzelhandel, in: ZfhF 1954, S. 545 ff.; Gast, H., Das Sortiment im Widerstreit mit den fixen Kosten, in: Moderner Markt, Heft 5, 1964, S. 51 ff.

2) Vgl. Nieschlag, R., Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, a.a.O., S. 180.

3) Vgl. Sundhoff, E., a.a.O., S. 169.

im Hinblick auf Sonderangebote, daß bei der Preisuntergrenze kurzfristig auf die volle oder teilweise Deckung der Fixkosten verzichtet werden kann. Dieser Handlungsweise liegt der Gedanke zugrunde, daß echte Gemeinkosten in Form fixer Kosten solche Kosten sind, "die eben nicht in Beziehung zum einzelnen Erzeugnis stehen und sich mithin in keiner Weise auf die Mengen der einzelnen Erzeugnisse aufteilen lassen".[1] Ein Ausgleich in Form der Umlenkung der Fixkosten erfolgt dann im Rahmen des kalkulatorischen Ausgleichs.

Die Sonderangebote wirken auf das Betriebsergebnis in zweierlei Hinsicht ein: erstens wird durch die Preisherabsetzung eine Ertragsminderung pro Einheit bewirkt, und zweitens wird durch die Preissenkung in der Regel eine Umsatzsteigerung erreicht, die gleichermaßen den Ertrag beeinflußt. Da sich der Bruttoertrag aus der Handelsspanne, multipliziert mit der Umschlagsgeschwindigkeit, zusammensetzt, treten bei Sonderangeboten beide Faktoren als Variable auf. Die Preisbildung hat daher diesen Tatbestand mitzuberücksichtigen und die Ertragsveränderungen im vorhinein so gut als möglich festzustellen.[2]

Wie nun im einzelnen die Preispolitik zu erfolgen hat, ist eine Frage des Absatzzieles. Als mögliche Absatzziele kommen dabei in Betracht, daß durch den Sonderangebotspreis der Gesamtertrag vermindert, gleichbleiben oder gesteigert werden soll. Eine Reduktion des Gesamtertrages ist allerdings nur dann zu befürworten, wenn das Unternehmen eine äußerst kostengünstige Situation und damit überdurchschnittliche Gewinne aufweist. In diesem Fall sowie dann, wenn der Gesamtertrag gleichbleiben soll, handelt es sich bei dem Sonderangebot um einen Leistungsbeweis. Wird dagegen mit dem Sonderangebot eine Ertragssteigerung angestrebt, so liegt eindeutig der Gedanke der Verkaufsförderung zugrunde.

---

1) Beppe, H.D., a.a.O., S. 101.
2) Vgl. o.V., Das Geschäft durch Sonderangebote attraktiv machen, a.a.O., S. 4.

Bei der Preisbildung des Sonderangebots ist ferner noch der akquisitorische Effekt zu berücksichtigen, der sich in einer Umsatzveränderung verbundener Artikel oder sogar des Gesamtsortiments äußert.

Geht man vom einfachsten Fall aus, daß das Sonderangebot keinen Einfluß auf sonstige Artikel des Sortiments ausübt, so läßt sich relativ leicht ermitteln, wie bei gewünschten Ertragszielen die Preisfestsetzung unter Berücksichtigung der dann notwendigen Umsatzveränderungen zu erfolgen hat. Soll beispielsweise bei einer Preissenkung des Sonderangebots der Ertrag unverändert bleiben, so muß sich der Umsatz entsprechend erhöhen, und zwar um so mehr, je stärker die Preissenkung ist und je höher die mit dem Mehrumsatz verbundenen proportionalen Kosten sind.[1]

Dabei ist entscheidend, ob lediglich der Warenrohertrag des Artikels oder die Differenz aus Rohertrag und umsatzabhängigen Kosten gleichbleiben soll. Dieser Differenzbetrag, ein Deckungsbetrag, dient dann dazu, die Fixkosten abdecken und einen Gewinn erzielen zu helfen. Beim ersten Fall, bei dem also nur der bisherige Rohertrag erhalten bleiben soll, werden für den zusätzlichen Mehrumsatz zusätzliche variable Kosten (K_z) in Ansatz gebracht. Den Mehrumsatz zwischen dem in Prozent zu erreichenden Umsatz (U_{i+1}) und dem ursprünglichen Umsatz (U_i) erhält man für eine bestimmte Preissenkung in Prozent (PS) unter Konstanthaltung des Rohertrages nach folgender Formel:

$$(1)\quad U_{i+1} - U_i = PS \times U_i \,/\, Sp - PS - K_z,$$

wobei Sp die Handelsspanne in Prozent vom Verkaufspreis bzw. vom Umsatz zu Verkaufspreisen darstellt.

Die Annahme des gleichbleibenden Rohertrages ist jedoch unrealistisch, weil mit jedem Umsatzakt umsatzabhängige Kosten (K_u) verbunden sind. Nicht der Rohertrag soll konstant gehalten werden, sondern der Betrag, der den Ge-

---

1) Vgl. Treichel, P., Die Preissenkung als Mittel zum Mehrumsatz, in: Modernes Markt, Heft 12, 1964, S. 59 ff.; Wörmann, F., a.a.O., S. 37.

winn und die fixen Kosten abdecken soll. Da bei einem konstanten Prozentsatz der umsatzabhängigen Kosten die Preissenkung zu Lasten dieses Deckungsbetrages geht, ist eine entsprechende Umsatzsteigerung erforderlich. Demnach läßt sich der durch die Preissenkung notwendige Gesamtumsatz wie folgt ausdrücken:

$$(2) \quad U_{i+1} = U_i \, (Sp - K_u) \, / \, Sp - PS - K_u.$$

Für den gleichen Ertrag bzw. Deckungsbetrag kann nun der Einzelhändler eine Preisskala aufstellen, der er die entsprechenden Umsätze zuordnet. Er kommt so für verschiedene Erträge bzw. Deckungsbeträge zu einer Absatz-Preis-Skala. Als Bezugsgröße für den Ertrag dienen der durchschnittliche Absatz und die Handelsspanne des Artikels vor der Sonderangebotsaktion.[1)]

Schwieriger wird die Berechnung, wenn vom Sonderangebot ein Werbeeffekt auf einen oder mehrere Artikel des übrigen Sortiments oder sogar auf das Gesamtsortiment ausgeht. Hierbei können sich die Ertragsveränderungen ergänzen oder auch überlagern. So kann beispielsweise eine Ertragsminderung beim Sonderangebotsartikel zu einer gesamtbetrieblichen Ertragssteigerung führen. Genauso kann eine Ertragssteigerung beim Sonderangebot mit einer zusätzlichen Ertragssteigerung beim übrigen Sortiment verbunden sein. Die Schwierigkeit der Preisbildung liegt in der rechnerischen Erfassung der Ertragsveränderungen.

Geht man davon aus, daß sich bei dem Sonderangebot der Ertrag verringert, also ein Ertragsverlust (E_v) entsteht, so muß bei anderen Artikeln eine Umsatzsteigerung eintreten, um den Ertragsverlust zu kompensieren. Der Mehrumsatz bei den anderen Artikeln (j) ergibt sich dann bei gegebenen Handelsspannen der anderen Artikel bzw. bei gegebener durchschnittlicher Handelsspanne (Sp') wie folgt:

$$(3) \quad U_{j+1} - U_j = E_v \times 100 / Sp' - K_u.$$

---

1) Vgl. o.V., Das Problem der Kalkulation bei Sonderposten, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Sept. 1962, S.78.

Wird nun das Sonderangebot zum Einstandspreis verkauft, so entsteht zumindest ein absoluter Verlust (V_k) in Höhe der umsatzabhängigen Kosten. Den Mehrumsatz bei anderen Gütern des Sortiments erhält man bei gegebener durchschnittlicher Handelsspanne wie folgt:

$$(4) \quad U'_{j+1} - U'_j = V_k \times 100 / Sp' - K_u.$$

Wird das Sonderangebot sogar unter dem Einstandspreis verkauft, so setzt sich der Gesamtverlust (V) aus der Differenz zwischen Verkaufspreis und Einstandspreis, multipliziert mit der Umsatzmenge, und aus dem weiteren Ertragsverlust, der durch die umsatzabhängigen Kosten entsteht, zusammen. Dieser Gesamtverlust muß durch einen Mehrumsatz bei anderen Artikeln ausgeglichen werden. Die Formel lautet:

$$(5) \quad U'_{j+1} - U'_j = ((V \times 100 + V \times K_u)/Sp' - K_u) - V \times K_u \times 100.$$

Diese Formeln, die im Grunde nur annähernde Lösungen geben, sollen zeigen, wie bei einer Preissenkung der "Gewinnverlust" kurzfristig ausgeglichen werden kann. In der Regel kann jedoch nicht von einer so kurzfristigen Betrachtung eines kalkulatorischen Ausgleichs ausgegangen werden, so daß diese Berechnungsverfahren eingeschränkt werden müssen. Trotzdem geben sie Auskunft über den Mehrumsatz, der bei gegebenen Preissenkungen kurz- oder langfristig unter den gegebenen Annahmen erreicht werden muß. Dieser Mehrumsatz beim Sonderangebot, bei anderen Artikeln oder beim Gesamtsortiment hängt, wie aus den Formeln ersehen werden kann, vom Grad der Preissenkung sowie von der Höhe der umsatzabhängigen Kosten ab.

Für die geschilderten Kalkulationsarten erweist sich die Handelsaufschlagskalkulation als sehr geeignet. Denn die durchschnittlichen Aufschläge für die Artikelgruppen oder sogar für die einzelnen Warengruppen sind meist bekannt. Bei gegebener Ertragsveränderung des Sonderangebotsartikels kann dann ermittelt werden, wie die Umsätze der verschiedenen Warengruppen u.U. steigen müssen, um die gewünschte Gesamtertragsveränderung zu erreichen.

Werden nun solche Preis-Absatz-Skalen aufgestellt, so spielen bei ihnen die niedrigsten Preise eine große Rolle. Denn die Preisbildung bei Sonderangeboten muß den Vorstellungen der Verbraucher gerecht werden, die gerade in solchen Angeboten eine starke Preisherabsetzung erwarten. Diese auf Absatz-Preis-Skalen beruhende Preisbildung muß versuchen, Sonderangebotspreise zu finden, die in evidenter Form unter den üblichen Marktpreisen, "am besten sofort in einer neuen Preisklasse liegen".[1]

Über die Handelsspannenreduzierungen bei Sonderangeboten liegen noch keine umfangreichen Untersuchungen vor. Nach einer Erhebung des Ifo-Instituts betrug der Kalkulationsaufschlag in Prozent vom Einkaufspreis "im Durchschnitt sämtlicher meldenden Firmen und sämtlicher Sonderangebotsartikel 27 %. Das entspricht einer durchschnittlichen Handelsspanne von 21 %. Nach Schätzungen der Firmen liegt die Normalkalkulationsspanne der Sonderangebotsartikel im Durchschnitt bei 31 %."[2] Daraus geht hervor, daß die Einzelhändler die Handelsspannen bei Sonderangebotsartikeln um durchschnittlich 10 % reduzieren. Die relativ geringe Spannenreduzierung ist nach Angaben des Ifo-Instituts etwas unrealistisch, weil ein Teil der Firmen Artikel für Sonderangebote zu günstigeren Einkaufspreisen bezogen hat, was zu höheren Spannen führt. Dadurch wird die Durchschnittsverringerung der Handelsspanne vermindert. "Beim größten Teil der Sonderangebotsartikel dürfte die kalkulierte Spanne jedoch erheblich unter der Normalkalkulation liegen."[3]

Obwohl nun eine niedrige Preisbildung bei Sonderangeboten oft den Eindruck erwecken könnte, der Artikel decke, weil seine Handelsspanne unter der durchschnittlichen Ar-

---

1) Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 258.
2) o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 18.
3) o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 18.

tikelspanne liegt, nicht einmal mehr seine Einstandskosten, sieht es in der Tat oft günstiger aus.[1] Versucht man, solchen Niedrigpreisartikeln die sie verursachenden Kosten zuzurechnen, so ergibt sich meist, daß deren Kostenanteil an den einzelnen Kostenarten infolge ihrer Problemlosigkeit und infolge ihrer hohen Umschlagsgeschwindigkeit geringer ist als jener von höher kalkulierten Waren. Auch wenn der Nettostückgewinn des einzelnen Sonderangebotsartikels zu anderen Artikeln ungleich geringer ist, kann der Anteil am gesamten Nettogewinn vergleichsweise beträchtlich höher liegen. Geht man davon aus, welchen Nettogewinn eine in den Anfangsbestand einer Ware angelegte DM im Jahr erbringt, so liegen ertragsschwache Artikel, wie z.B. manches Sonderangebot, z.T. günstiger als ertragsreiche Artikel, wie beispielsweise Spirituosen.[2] Diese Betrachtungsweise stammt aus dem Amerikanischen und wird als "capital return" bezeichnet.[3]

Neben den genannten Verfahren der Preisbildung bei Sonderangeboten sei der Vollständigkeit halber die Möglichkeit der Bestimmung der optimalen Sortimentskalkulation auf mathematischem Wege genannt, wie sie Albach entwickelt hat.[4] In diese Kalkulation können sämtliche Artikel und die zwischen ihnen bestehenden Nachfrageinterdependenzen eingehen. Voraussetzung ist, daß diese optimale Sortimentskalkulation auf einer ganzheitlichen betrieblichen Preis-

---

1) Vgl. auch Nieschlag, R., Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, a.a.O., S. 16; Nieschlag, R., Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, a.a.O., S. 182; Nieschlag, R., Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Frankfurt am Main 1957, S. 38.

2) Vgl. Martino, H.D., a.a.O., S. 285.

3) Vgl. Wickern, J., "Soziale Kalkulation", in: Selbstbedienung, Mai 1959, S. 5 ff. Der Verfasser zeigt an einem Beispiel, daß die sozial kalkulierte Butter trotz eines Nettogewinns von 0,43 % ein "capital return" von 2,44 DM aufweist. Das besagt, daß unter der Annahme eines durchschnittlichen Butterlagerbestands von 500,- DM auf 1,- DM Wareneinsatz im Jahr ein Nettogewinn von 2,44 DM resultiert. Im Gegensatz dazu ergibt sich bei einem Markenlikör mit wesentlich höherer Spanne ein "capital return" von nur 1,52 DM.

4) Vgl. Albach, H., a.a.O., S. 14 ff.

politik beruht unter einer planvollen Einbeziehung aller betrieblichen Teilbereiche. Wenngleich Albach gerade für die verbundene Preispolitik im Rahmen seiner optimalen Sortimentskalkulation eine mathematische Lösung findet, ist diese doch mit einer Reihe von Mängeln behaftet. Denn einmal wird das Gleichungssystem mit der Aufnahme weiterer Nebenbedingungen stets komplizierter und trotz des Einsatzes moderner elektronischer Rechenanlagen damit kostspieliger, und zum anderen sind gerade in der Wirtschaftspraxis die Variablen in der Zahl und in der Größe unbeschränkt und zum Teil überhaupt nicht erfaßbar. Das sind die wichtigsten der Gründe, "daß eine lineare und auch noch die nichtlineare Programmierung bzw. dynamische Programmierung keine allgemeingültige Anwendung finden kann".[1] Die Preisbildung der Sonderangebote nach der genannten mathematischen Methode gehört daher in den Bereich der Theorie und kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingehender erörtert werden.

Während die Preisbildung bei Sonderangeboten nach den dargestellten Verfahren im vorhinein erfolgt, ist es Aufgabe der Kalkulation, auch die Auswirkungen zu erfassen. Da Sonderangebote einen starken Einfluß auf das Preisgefüge und auf die gesamtbetriebliche Absatzsituation ausüben, kann bei unkontrollierten Aktionen die betriebliche Ergebnisentwicklung oft empfindlich gestört werden. Es erweist sich daher als notwendig, kurzfristige Erfolgsrechnungen durchzuführen. Die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis lassen sich dabei "erst erkennen, wenn man die Differenz der normalen Spanne zu den normalen Kosten mit der der verringerten Spanne und den dann auftretenden Kosten vergleicht und beides zu den jeweiligen Umsätzen in Beziehung bringt".[2]

Entsprechend den Umsatzkontrollen und den wertmäßigen

---

1) Stathopoulos, A.N., a.a.O., S. 5.
2) Schaele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 229.

Inventuren, die in der Sortimentsgestaltung erörtert wurden, können mittels der durchschnittlichen Kalkulationsabschläge für die einzelnen Artikel- bzw. Warengruppen die Gesamtbruttoerträge ermittelt werden. Diese müssen dann um den Ertrag aus dem Sonderangebot korrigiert werden. Bringt man die Gesamtkosten in Abzug, so resultiert daraus das Betriebsergebnis. Haben sich auf Grund längerer Entwicklung durchschnittliche Umsatz- und Nettogewinnwerte ergeben, so kann die durch das Sonderangebot bewirkte Ergebnisveränderung relativ einfach festgestellt werden. Handelt es sich um Sonderangebotsaktionen größeren Ausmaßes mit äußerst niedrigen Preisstellungen, so empfiehlt es sich sogar, nach solchen Aktionen eine Erfolgsrechnung durchzuführen.

Eine einfachere Erfolgskontrolle besteht darin, den absoluten wertmäßigen Abschlag des Sonderangebotspreises vom regulären Preis mit der verkauften Stückzahl zu multiplizieren.[1] Man erhält den gesamten Preisabschlag pro Sonderangebot. Die summarischen Werte der Preisabschläge aller Sonderangebote werden dann addiert und entweder zum Gesamtumsatz in Beziehung gesetzt und/oder vom Gesamtertrag des übrigen Sortiments in Abzug gebracht.

Eine weitere kalkulationspolitische Möglichkeit ergibt sich im Hinblick auf die Zielsetzung. Werden Sonderangebote allein als Mittel der Verkaufsförderung eingesetzt, so erwartet man von ihnen einen Werbeeffekt. Entsprechend können dann für solche Aktionen Mittel aus dem Werbeetat freigestellt werden. Das bedeutet, daß für jede Sonderangebotsaktion ein bestimmter Aktionsfonds zur Verfügung gestellt wird, aus dem die Ertragsminderung durch die Sonderangebotsaktion "finanziert" wird. Nach Untersuchungen der RGH empfiehlt es sich, im Lebensmitteleinzelhandel den Aktionsfonds auf höchstens 1 % des Monats-

---

1) Vgl. o.V., Das Problem der Kalkulation bei Sonderposten, a.a.O., S. 78.

umsatzes anzusetzen.[1] Den Sonderangeboten können dann kalkulatorisch geplante Ertragseinbußen bis maximal in Höhe des Aktionsfonds zugebilligt werden. Diese Kalkulationsausgleichspolitik ist dann vorteilhaft, wenn die angebotene Menge bei Sonderangeboten begrenzt wird. Nur dadurch kann die Vorkalkulation einen Aussagewert erhalten.

Nach Untersuchungen der RGH hat sich gezeigt, daß in allen Fällen der Aktionsfonds nicht voll in Anspruch genommen wurde und daß in der Ergebnisrechnung trotz der Ertragsverluste bei Sonderangeboten sowohl eine Umsatz- als auch eine Nettogewinnsteigerung zu verzeichnen war.[2]

Die Ausführungen zur Preisbildung bezogen sich bisher darauf, daß Sonderangebotsartikel nicht zu günstigen Einkaufspreisen bezogen wurden. Häufig wird aber bei Sonderangeboten entweder von günstigen Beschaffungsangeboten Gebrauch gemacht, oder es werden auf Grund des gesteigerten Absatzes besondere Mengenrabatte von seiten der Hersteller gewährt. Oft werden dabei von den Herstellern "qualitätsgleiche Waren einmal mit einer Marke und zum andern markenfrei (anonym)"[3] verkauft. Für diese Waren ohne Markeneigenschaften räumt der Hersteller oft günstige Einkaufspreise ein. Damit betreibt der Hersteller eine artikelmäßige Preisdifferenzierung.[4] Aber auch zur Einführung neuer Produkte gewähren die Hersteller oftmals einen Einführungsrabatt, wodurch der Einzelhändler in der Lage ist, solche Neuigkeiten als Sonderangebote mit besonders nied-

---

1) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 94.
2) Vgl. die Ergebnisse dieser Untersuchungen, die in Einzelhandelsbetrieben verschiedener Betriebsgrößen und verschiedener Konkurrenzsituationen durchgeführt wurden, in: RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 100 ff.
3) Behrens, K.C., a.a.O., S. 170; vgl. auch Marzen, W., a.a.O., S. 73.
4) Vgl. Schultes, W., Preisdifferenzierung unter wettbewerbspolitischem Aspekt, Köln-Berlin-Bonn-München 1963, S. 164.

rigen Preisen über einen kürzeren Zeitraum anzubieten.[1] Insofern stellen sich manche Sonderangebote bereits von der Einkaufsseite her schon wesentlich günstiger, und es bedarf oft nur der Weitergabe solcher Einkaufsvorteile unter Beibehaltung der sonst üblichen Kalkulationsmethode. Eine Besonderheit in der Preisbildung taucht hierbei nicht auf.

Betrachtet man die Preisbildung der Sonderangebote im Hinblick auf die Preisuntergrenze, so können hier nur allgemeine Aussagen getroffen werden. Abgesehen von der Notwendigkeit, bei Preisuntergrenzenbetrachtungen zwischen den verschiedenen Arten von Preisuntergrenzen entsprechend den verschiedenen Zwecken zu unterscheiden[2], kann speziell im Einzelhandel nicht von einer isolierten Berechnung einer Preisuntergrenze eines Artikels - hier des Sonderangebots - ausgegangen werden. Vielmehr ist aus rein absatzwirtschaftlichen Gründen die Bestimmung verbundener Preisuntergrenzen notwendig, "sofern der Verkauf eines Gutes den Absatz anderer Güter im Sortiment (Produktionsprogramm) der Unternehmung beeinflußt".[3] Gerade Sonderangebote im Einzelhandel dienen mitunter durchaus der Gewinnerhöhung, auch wenn sie in einzelnen Fällen unter den Grenzkosten verkauft werden, sofern "die mit einem solchen Angebot verbundenen ertragswirtschaftlichen Vorteile größer sind als die Grenzkostenunterdeckung bei den Verlustartikeln".[4]

Abschließend sei noch kurz erörtert, welche Preisstellungsarten bei Sonderangeboten möglich sind. Neben der direkten Preisstellung können beispielsweise manchmal auch bei Sonderangeboten Bruttopreise verwendet und entsprechende prozentuale Abschläge vorgenommen werden. Dies ist aus verkaufspsychologischen Gründen deshalb mög-

---

1) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 288 ff.
2) Vgl. Raffée, H., a.a.O., S. 62 ff.
3) Raffée, H., a.a.O., S. 85.
4) Raffée, H., a.a.O., S. 95.

lich, weil der Verbraucher oft einen um einen Prozentsatz niedrigeren Preis günstiger empfindet als den Nettopreis.[1] Ferner werden bei Sonderangeboten aus psychologischen und kalkulatorischen Gründen oft abgerundete oder gebrochene Preise gewählt. Zum einen müssen gerade diese im Vordergrund absatzpolitischer Maßnahmen stehenden Artikel genau und äußerst scharf kalkuliert werden. Eine großzügige "Abrundung" der Angebotspreise ist daher nicht möglich. Zum anderen versucht man, die psychische Wirkung der Preisschwellen gerade für Sonderangebote nutzbar zu machen.[2] Dieser Preisgestaltungspolitik liegt der Gedanke zugrunde, "daß die Kaufentscheidung des Konsumenten durch die Gestalt des Preises, das heißt durch die Art der Ziffernkombination, in unterschiedlicher Weise beeinflußt wird."[3] Die Frage, ob im Einzelfall abgerundete oder gebrochene Preise einen größeren verkaufspsychologischen Effekt erzielen, kann nicht generell beantwortet werden. Faktoren, wie beispielsweise Art, Wertigkeit, Preishöhe der Ware und psychologisches Empfinden der Abnehmer sind hierbei zu berücksichtigen. Da jedoch gebrochene Preise beim Käuferpublikum vielfach den Eindruck einer äußerst genauen Kalkulation hervorrufen, findet diese Preisgestaltungsart häufig bei Sonderangeboten Anwendung.[4]

---

1) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 101.
2) Vgl. Theisen, P., a.a.O., S. 102 ff.; vgl. auch Schwartz, G., Science in Marketing, New York 1965, S. 276.
3) Schmitz, G., a.a.O., S. 130.
4) Vgl. Schmitz, G., a.a.O., S. 130.

5 Werbepolitische Behandlung der Sonderangebote

51 Sonderangebot und Werbung

511 Erweiterter Begriff der Werbung

Eingangs wurde ausführlich dargelegt, daß das Sonderangebot selbst gemäß seiner betriebswirtschaftlichen Bestimmung nicht unter das absatzpolitische Instrument Werbung eingeordnet werden kann, sondern daß es ein eigenständiges absatzpolitisches Instrument verkörpert. Aus diesem Tatbestand heraus gilt es, im folgenden lediglich die werbepolitische Behandlung des Sonderangebots und nicht die Werbewirkung durch das Sonderangebot als Ganzes zu erörtern.

Im Rahmen dieser Darstellung kann auf die verschiedenen Begriffe der Werbung nicht eingegangen werden[1]. Werbung als absatzpolitisches Instrument liegt im folgenden "nur dann vor, wenn von Werbemitteln Gebrauch gemacht wird, um bestimmte Absatzleistungen zu erzielen"[2]. Da Sonderangebote in erster Linie im Einzelhandel dominieren, soll der Eigenart der Einzelhandelswerbung Rechnung getragen und der obige Begriff der Werbung erweitert werden. Gehören die attraktive Ausstattung und Gestaltung der Betriebs- bzw. der Verkaufsräume mit in den genannten Werbungsbegriff[3], so wäre streng genommen die Placierung der einzelnen Artikel unter Berücksichtigung verkaufspsychologischer Gesichtspunkte davon auszuklammern. Denn die Placierung stellt eine Tätigkeit und kein Werbemit-

---

1) Vgl. Meyer, P.W., a.a.O., S. 41 ff., und die dort zitierte Literatur.
2) Gutenberg, E., a.a.O., S. 390.
3) Vgl. Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Aufl., Heidelberg 1961, S. 276 ff.; Gutenberg, E., a.a.O., S. 390; Leitherer, E., a.a.O., S. 691.

tel dar. Sie setzt jedoch Raumeinheiten voraus, deren Konstellation eine werbliche Bedeutung beizumessen ist. Denn der Käufer kann durch Raumarchitektur sowie durch Zuordnung der einzelnen Artikel auf die Raumeinheiten beeinflußt werden, dem einen oder anderen Artikel den Vorzug zu geben.[1] Betrachtet man Werbung allgemein als eine Form der seelischen Beeinflussung[2] von Wirtschaftssubjekten, so ist dieser umfassende Inhalt des Raumfaktors in den Begriff der Werbung miteinzubeziehen.

512 Werbefunktion bei Sonderangeboten

Von den Funktionen, die die Preiswerbung zu erfüllen hat, tritt auf Grund der Eigenart des Sonderangebots die Aufgabe in den Vordergrund, "die Qualität und die Preiswürdigkeit"[3] der betreffenden Artikel werblich herauszustellen. Die Besonderheit des Sonderangebots, nämlich der Niedrigpreis, tritt somit in den Mittelpunkt der Werbung. Der Preis wird hier herausgestellt, um primär einen besonderen Kaufanreiz bezüglich des Sonderangebots auszuüben und sekundär den Verbraucher zum Kauf anderer Sortimentsteile zu bewegen.[4] Der Preis des Sonderangebots muß daher in allen Werbemitteln groß herausgestellt werden,

---

1) Vgl. o.V., Utrechter SB-Kongreß greift aktuelle Themen auf, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 6, 1965, S. 56; Bertsch, F.W., Werbung und Lebensmittelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Okt. 1963, S. 37 ff.
2) Vgl. Seyffert, R., Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966, S. 7; Seyffert, R., Die Arten der Werbung, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 224; Oberparleiter, K., Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955, S. 67 ff.
3) Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 258.
4) Vgl. Kathrein, O., a.a.O., S. 21; Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 216.

um vom Verbraucher in jedem Falle bemerkt zu werden.[1] Der Umworbene muß "auf den ersten Blick Artikel und Preis klar erkennen"[2] können. Ist dies erfüllt, dann kann der Niedrigpreis infolge seiner ihm innewohnenden akquisitorischen Eigenschaften weitere verkaufspsychologische Einwirkungen entfalten.

Neben dem Preis muß selbstverständlich auch die Ware werblich klar herausgestellt werden. Unterschiedlich ist die Frage zu beantworten, inwieweit die Qualität in der Werbung berücksichtigt werden muß. Die Beantwortung dieser Frage hängt von der Wareneigenart ab. Handelt es sich bei dem Sonderangebot um einen Markenartikel oder um einen sonstigen, in weiten Käuferkreisen hinlänglich bekannten, problemlosen Artikel, so kann auf ausführliche Qualitätsangaben verzichtet werden. Anders verhält es sich dagegen bei neu einzuführenden Artikeln, bei eigens zu Sonderangebotszwecken beschafften sowie bei problemvollen Waren. In diesen Fällen hat die Werbung die Qualität, die Vorzüge und den Nutzen des betreffenden Artikels zu erläutern.

Wie gezeigt wurde, hat die Werbung bei Sonderangeboten die Aufgabe, die Werbegemeinten auf dieses Angebot aufmerksam zu machen. Die Spannweite der Werbeinanspruchnahme reicht daher vom einfachen Hinweis bis zu kostspieligen Werbeaktionen. In welchem Ausmaß nun im Handel und insbesondere im Einzelhandel Sonderangebote werblich unterstützt werden, hängt zum großen Teil davon ab, inwieweit Handelsbetriebe einerseits von der Werbung allgemein Gebrauch machen und andererseits finanziell imstande sind, Werbung überhaupt zu betreiben: Das eine ist

---

1) Vgl. Henninger, S., a.a.O., S. 568; Bieber, A., Das Nonfood-Sortiment muß ein Kundenmagnet sein, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 86; o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82.

2) o.V., Einzelangebote oder mehrere Artikel gemeinsam?, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Mai 1960, S. 51.

eine Frage der Notwendigkeit und das andere eine Frage der betrieblichen Möglichkeiten.

Der Einzelhändler ist bestrebt, einen Einfluß auf den Absatz auszuüben. Einerseits muß er das Publikum ständig über seine vorteilhaften Angebote unterrichten. Es genügt dem Händler nicht, lediglich Leistungen zu bieten, sondern diese "müssen den Verbrauchern mit allen Mitteln moderner Werbung bekannt gemacht werden".[1] Andererseits sieht sich der Einzelhändler in dem stets sich verschärfenden Wettbewerb der Werbung seiner Konkurrenten gegenüber. "Diese Konkurrenzwerbung muß durch die eigenen Werbemaßnahmen ausgeglichen werden."[2] Der Kampf um den Kunden und der Kampf gegen die Konkurrenz machen es daher für den Einzelhändler erforderlich, daß er sich der Werbung bedient.[3] Die Werbung bei Sonderangeboten könnte sich nun lediglich auf die Bekanntmachung des Preisvorteils beschränken, weil dann bei dessen Wahrnehmung dieser als solcher einen akquisitorischen Effekt bewirkt. In der Tat ist dagegen der Trend festzustellen, daß mit den Sonderangeboten eine stets aufwendiger werdende Werbung einhergeht. Zu den oft hohen Werbekosten treten zusätzlich die Erlösminderungen durch die Preisherabsetzungen.

Welche Bedeutung und welche Wirkung damit die Werbung bei Sonderangeboten hat, zeigt sehr deutlich eine Untersuchung in den USA, die sich auf 5 Geschäfte des Lebensmitteleinzelhandels bezog. Insgesamt wurden während des Testzeitraumes, der sich jeweils auf 8 Wochen erstreckte, 1169 Sonderangebote eingesetzt, wovon für 498 Sonderangebote in der örtlichen Tagespresse oder im Fernsehen geworben wurde. Für die restlichen Sonderangebote wurde ei-

---

1) Kathrein, O., a.a.O., S. 21; vgl. auch Busold, E.A., a.a.O., S. 18.
2) Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 263.
3) Vgl. Koch, W., a.a.O., S. 94 ff.; RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 142.

ne spezielle Werbung am und außerhalb der Geschäfte unterlassen. Das Ergebnis der Werbewirkung auf den Verkaufserfolg zeigt, daß die in die Werbung einbezogenen 43 % Sonderangebotsartikel mit 77 % zum Mengenumsatz, 67 % zum Wertumsatz und 54 % zum Bruttogewinn beitrugen. Ferner war bei den Sonderangeboten mit damit verbundener Werbung der Durchschnittsumsatz je Sonderangebot um ca. das 2,7fache und der durchschnittliche Bruttogewinn um ca. das 1,6fache höher als bei den Sonderangeboten ohne damit verbundener Werbung.[1] Daraus ist zu ersehen, daß bei Sonderangeboten durch den Einsatz von besonderen Werbemitteln das Betriebsergebnis positiv beeinflußt wird.

Wie intensiv von der Werbung bei Sonderangeboten und allgemein von der Werbung Gebrauch gemacht werden kann, hängt von den Betriebsformen sowie von der Betriebsgröße der Einzelhandelsgeschäfte ab. Geht man von der Tatsache aus, daß die Werbewirkung um so größer ist, je größer das Werbebudget ist,[2] so könnte eine erfolgversprechende Werbung nur von den Großbetrieben durchgeführt werden. In der Tat sind es die Großbetriebe, die Sonderangeboten eine große werbliche Unterstützung zuteil werden lassen. Sie sind es auch, die solche Aktionen hochqualifizierten Werbespezialisten übertragen und u.U. eine eigene Werbeforschung betrieben.[3]

Für Warenhäuser ergibt sich der Vorteil, daß durch das Vorhandensein vieler Warengruppen "auf eine verhältnismäßig sparsame Weise zur gleichen Zeit für verschiedene Artikel"[4] geworben werden kann. Im Vergleich zu den Werbemöglichkeiten der Waren- und Kaufhäuser, der Einheitspreisgeschäfte, der Einkaufsgenossenschaften, der Filialbetriebe und der Versandhäuser "sind die Möglichkeiten der Werbung und Reklame des klein- und mittelbetriebli-

---

1) Vgl. Dillon-Studie, a.a.O., S. 56 ff.
2) Vgl. Pasdermadjian, H., a.a.O., S. 161.
3) Vgl. Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S.34.
4) Pasdermadjian, H., a.a.O., S. 161.

chen Einzelhandels gering".[1] Ihm "dürfte auch das Kapital fehlen, um werbe- und warenpolitisch sich wirklich durchsetzen zu können",[2] zumal erhöhter Werbeeinsatz mit erhöhten Kosten verbunden ist. Auf Grund des Kapitalmangels und der Furcht vor dem Wettbewerb ist daher im mittelständischen Einzelhandel die werbepolitische Aktivität noch schwach ausgeprägt. Dennoch ist eine Chance der kleineren Einzelhändler, sich der Werbung zu bedienen, gegeben. Dies liegt einmal darin begründet, daß gerade diesen kleinen Betrieben "Werbemittel zur Verfügung stehen, die für sie geeignet sind"[3] und auf die noch zurückzukommen sein wird. Zum anderen bieten den kleineren Einzelhandelsbetrieben die verschiedenen Handelszusammenschlußformen, z.B. die freiwilligen Ketten sowie die verschiedenen Formen der Kooperation mit Großhändlern und Herstellern, eine Reihe von Möglichkeiten, aktiv in den Werbungswettbewerb einzutreten und ihre strukturelle Unterlegenheit auf dem Sektor der Werbung zu verringern oder zu beseitigen. Der Konzentrationsprozeß, der immer mehr auch im Einzelhandel festzustellen ist, bietet sogar kleineren und mittleren Betrieben die finanziellen Voraussetzungen, auch auf dem Gebiet der Marktforschung und insbesondere der Werbeforschung tätig zu werden.[4]

Was die Werbearten betrifft, so ergibt sich aus dem Gesagten, daß die Großbetriebe des Einzelhandels, die mittleren und die kleineren Einzelhandelsbetriebe, soweit sie nicht organisiert sind, eine Alleinwerbung betreiben. Sind sie dagegen organisiert, so tritt in der Regel zur Alleinwerbung noch die Gemeinschafts- bzw. die Sammelwerbung hinzu.[5] Als Beispiele dienen die Sonderangebots-

---

1) Lampert, K.H., a.a.O., S. 94.
2) Leitherer, E., a.a.O., S. 692.
3) Nieschlag, R., Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, a.a.O., S. 204.
4) Vgl. Behrens, K.C., a.a.O., S. 133.
5) Vgl. Busold, E.A., a.a.O., S. 22; Tietz, B., Konsument und Einzelhandel, Frankfurt am Main 1966, S. 552 f.

aktionen der freiwilligen Handelsketten, deren Werbeplan zentral für alle beteiligten Mitglieder gestaltet wird. Bezüglich der Werbeobjekte handelt es sich bei der Sonderangebotswerbung stets um Gruppen- bzw. Massenumwerbung, weil sie sich an breite Käuferschichten wendet.

513 Ausstattung der Sonderangebote

Während die Zusammensetzung der Sonderangebote in der sortimentspolitischen Behandlung erörtert wurde, ist kurz die Ausstattung der Sonderangebote anzuführen, soweit es sich um Artikel handelt, die eigens für solche Aktionen geschaffen werden. Der große Vorteil des Einzelhandels gegenüber der Industriewerbung liegt darin, "am und im Geschäft durch Originalware werben zu können".[1] Damit kommt der Ausstattung aller Artikel und insbesondere der Sonderangebotsartikel eine große Bedeutung zu. Die Ware wirbt vornehmlich durch ihre Ausstattung, d.h. durch ihre äußere Aufmachung.[2] Da das Sonderangebot sich vom übrigen Sortiment abheben soll, bedarf es einer auffallenden und attraktiven Ausstattung. "Das Sonderangebot muß optische Lautstärke besitzen. Leuchtende, auffallende Farben oder Farbkombinationen müssen das Sonderangebot ins Auge springen lassen."[3] Artikel, Preis und Qualität müssen daher in jedem Fall durch die Werbefaktoren Bild und Schrift in optischer Hinsicht optimal zum Ausdruck kommen.

52 Werbeziele bei Sonderangeboten

Untersucht man die Werbeziele bei Sonderangeboten unter dem Gesichtspunkt der Realisierbarkeit, so lassen

---

1) Menninger, S., a.a.O., S. 533.
2) Vgl. Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 289; vgl. darüber auch die Ausführungen von Packard, der einer verbraucherorientierten, attraktiven Verpackung als stimulans für den Impulskauf eine große Bedeutung beimißt, in: Packard, V., a.a.O., S. 131 ff.
3) Menninger, S. a.a.O., S. 568.

sich diese in unmittelbare und mittelbare einteilen. Die Realisierbarkeit von Werbezielen läßt dabei eine Folge von Teilzielsetzungen, von vorletzten Zielsetzungen auf dem Weg zum endgültigen, zum letzten Werbeziel entstehen.[1] Unmittelbar kann die Werbung nur auf den Verbraucher einwirken, seine Aufmerksamkeit erregen, ihn informieren und ihn zum Kauf anreizen. Mittelbar dagegen kann die Werbung all jene Ziele anstreben, die mit den Absatzzielen identisch sind.

521 Unmittelbare Werbeziele

5211 Aufmerksamkeitserregung

Als erstes werbliches Teilziel bei Sonderangeboten ist das Erregen der Aufmerksamkeit zu nennen.[2] Es gilt, die in Frage kommenden Käuferkreise auf die besondere Leistung hinzuweisen. Die Preisherabsetzung allein genügt nicht, sondern dem Verbraucher muß bewußt werden, daß es sich hier nicht um eine allgemeine und gewöhnliche Preissenkung, sondern um eine besondere Preisherabsetzung in Gestalt eines Sonderangebots handelt.

5212 Verbraucherinformation

Die Unmöglichkeit für Verbraucher, sich eine ausreichende Marktübersicht zu verschaffen, soll bei Sonderan-

---

1) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 189 ff.

2) Werden von einem Einzelhändler planmäßig in regelmäßig aufeinanderfolgenden Zeiträumen Sonderangebotsaktionen durchgeführt, so tritt zur Aufmerksamkeitserregung der Faktor "Bekanntheitsqualität". Der Anbieter verbindet damit das mittelbare Werbeziel, sich in bezug auf selektive Angebote als preisgünstiger Anbieter bekannt zu machen.
Vgl. hierzu Friedrichs, G., Verkaufswerbung, ihre Technik, Psychologie und Ökonomie, Berlin 1958, S. 110.

geboten durch eine klare Information gemildert bzw. behoben werden.[1] Die unmittelbare Werbezielsetzung geht dahin, den Verbraucher hinsichtlich Warenart und -qualität sowie hinsichtlich des Preises der Sonderangebote soweit zu informieren und aufzuklären, daß er die Sonderangebotsleistungen im Rahmen des bestehenden Qualitäts- und Preiswettbewerbs als besondere Leistungen erkennen kann.

Hat die Werbung den Verbraucher im Hinblick auf das Sonderangebot informiert, die Markttransparenz gesteigert, so ist als weiteres Werbeziel die Verbindung des Sonderangebots mit der betrieblichen Leistungsfähigkeit anzusehen. Der Verbraucher muß dahingehend unterrichtet werden, daß es sich bei dem betreffenden Sonderangebot um einen Leistungsbeweis handelt.[2] Bei Markenartikeln mit garantiertem Qualitätsstandard kommt der Leistungsvorteil am klarsten zum Ausdruck. Artikel dagegen, die eigens für Sonderangebote neu aufgenommen wurden, verlangen eine umfassende Qualitätsinformation.

5213 Verbrauchersuggestion

Das nächste Teilziel der Sonderangebotswerbung besteht darin, einen Kaufanreiz auf Stammkunden sowie auf neue Kunden auszuüben. Von der Preisherabsetzung in Verbindung mit der Werbung soll eine Suggestionskraft[3] aus-

---

1) Zur Informations- und Suggestionsfunktion der Werbung vgl. Hundhausen, C., Werben oder beherrschen, Essen 1950, S. 22, 47; Röpke, W., Maß und Mitte, Erlenbach-Zürich 1950, S. 203; Röper, B., Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, a.a.O., S. 166 f.; Kalliefe, H., Der Verbraucher in der sozialen Marktwirtschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1954, S. 415 f.

2) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., Arbeitsorganisation im SB-Laden, Köln 1963, S. 251.

3) Der Einsatz suggestiver Werbebotschaften wird damit gerechtfertigt, daß der Werbungtreibende niemals umfassend in der Lage ist, dem Umworbenen seine Werbemitteilung suggestiv aufzuzwingen, wenn dieser zur Aufnahme nicht gewillt ist. Über die Vertretbarkeit suggestiver Werbemethoden vgl. die Ausführungen bei Kropff, H.F.J., Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und

Forts. s. nächste Seite

gehen. Diese Anziehungskraft der Sonderangebote muß bewirken, daß Verbraucher zunächst den werbungtreibenden Einzelhandelsbetrieb aufsuchen[1]. Als nächstes soll von der werblichen Herausstellung des Sonderangebots ein Reiz, eine psychische Beeinflussung bzw. eine Aufforderung ausgehen, diesen Artikel kaufen zu wollen.[2] Das Werbeziel liegt darin, "die Verbraucher davon zu überzeugen, daß gerade das von der Produktion bereitgestellte Erzeugnis ihren Nutzenvorstellungen am besten entspricht".[3] In der Tat wurde festgestellt, daß bei Sonderangeboten bevorzugt eine Vorratsbewirtschaftung vorgenommen wird.[4] Ferner kann und soll von der Sonderangebotswerbung eine werbende Wirkung auf das Gesamtsortiment ausgehen, dessen Artikel normal kalkuliert sind. So werden von den meisten Handelsorganisationen beispielsweise Eigenmarken für Sonderangebote geschaffen, um zum einen die eigene Leistungsfähigkeit zu betonen und zum anderen eine Verbe-

---

Forts. v. Fußnote 3) (S. 181)

Vertrieb, Stuttgart 1960, S. 509 ff.. Vgl. auch die Ausführungen über die Manipulierbarkeit des Menschen durch die Wirtschaftswerbung bei Nieschlag, R., Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Bellinger, B., Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Fritz Henzel, Wiesbaden 1961, S. 177 ff., sowie in: o.V., Das Märchen von der Manipulierbarkeit des Verbrauchers, in: Moderner Markt, März 1968, S. 97.

1) Vgl. Meyer, P.W., a.a.O., S. 183 ff., und die dort zitierte Literatur; Hartl, F., a.a.O., S. 8; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 251.
2) Vgl. Henninger, S., a.a.O., S. 539; Meyer, P.W., a.a.O., S. 53.
3) Schäfer, E., a.a.O., S. 126.
4) Nach einer Untersuchung im Jahre 1966 des "Institutes für angewandte Verbraucherforschung e.V.", Bonn, lassen sich viele Verbraucher durch Sonderangebote zum Kauf der angebotenen Waren animieren. "So erklärte etwa ein Drittel aller befragten Verbraucherinnen, bei Sonderangeboten mehr als gewöhnlich einzukaufen, 28 % machen ihre Kaufentscheidung von der Art der angebotenen Ware abhängig und 37 % reagieren nicht, wenn eine Ware besonders preiswert angeboten wird. x)
x) Aus einer persönlichen Mitteilung des "Institutes für angewandte Verbraucherforschung e.V." an den Verfasser. Ferner vgl. o.V., Verbraucher an Rhein und Ruhr, in: verbraucher rundschau, heft 2, 1967,S.6.

wirkung für das gesamte übrige Warensortiment zu erzeugen.[1] Erfolgen Sonderangebotsaktionen in regelmäßigen Abständen, so soll eine gedankliche Assoziation zwischen den Leistungsvorteilen bei Sonderangeboten und der gesamtbetrieblichen Leistungsfähigkeit hergestellt werden.[2]

522 Mittelbare Werbeziele

Als mittelbare Werbeziele sind letztlich die Absatzziele anzusehen. Hier sind insbesondere die Lagerräumung, die Umsatzerhaltung oder -steigerung, die Gewinnerhaltung oder -steigerung, die Einführung oder Erinnerung eines Produkts, der Ausgleich von Standortnachteilen, eine saisonal bedingte Bedarfsverlagerung sowie die Förderung des "Images" zu nennen.[3] In diesem Zusammenhang sei auf die Ausführungen über die Absatzziele zu Beginn dieser Arbeit verwiesen.

53 Werbeplanung bei Sonderangeboten

Zunächst ist die Frage zu klären, ob speziell bei Sonderangeboten eine Werbeplanung erforderlich ist oder nicht. Geht man davon aus, daß eine Werbeplanung stets dann notwendig ist, "wenn es sich nicht um eine vereinzelte Werbemaßnahme handelt, sondern wenn eine systematische Werbung über einen längeren Zeitraum mit verschiedenen Werbemitteln notwendig wird",[4] so ist sie zweifellos aus der Definition der Sonderangebote heraus für diese zu bejahen. Hat sich ein Betrieb für den Einsatz des verkaufsfördern-

---

1) Vgl. Hartl, F., a.a.O., S. 21.
2) Vgl. Retzlaff, G., a.a.O., S. 244; o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6.
3) Vgl. Meyer, P.W., a.a.O., S. 163 ff., und die dort zitierte Literatur; Busold, E.A., a.a.O., S. 20; Menninger, S., a.a.O., S. 564 ff.; Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 97.
4) Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 334.

den Instruments Sonderangebot entschieden, so tritt er damit aktiv in den bestehenden Wettbewerb. Der regelmäßige Einsatz von Sonderangeboten als Ausdruck der betrieblichen Leistungsfähigkeit und als Umsatzstimulans soll zum Ziel haben, die Bindung der Stammkunden an den Einzelhandelsbetrieb zu festigen und neue Käufer zu gewinnen. Um dies zu erreichen, muß die Werbung in jedem Fall über die Werbung im und am Geschäft hinausgehen. Eine Werbeplanung ist daher unerläßlich, und es ist lediglich eine Frage des Einzelfalles, in welchem Ausmaß eine Werbeplanung betrieben wird. Im folgenden sei daher auf die Teilpläne der Werbeplanung, nämlich die Werbefinanz-, Werbemittel- und Werbestreuplanung, im Zusammenhang mit Sonderangeboten eingegangen.[1)]

531 Werbefinanzplanung

Die Werbefinanzplanung bei Sonderangeboten soll Auskunft darüber geben, in welcher Höhe Finanzmittel für Sonderangebotswerbezwecke freigestellt werden können. Da die Werbung für Sonderangebote lediglich einen Teil der gesamten Werbemaßnahmen darstellt, muß über den Anteil der Sonderangebote am Werbeetat bestimmt werden. Dabei geht es hier allein um die Festlegung der Höhe der finanziellen Mittel für die werbliche Behandlung der Sonderangebote und nicht um die Frage, wie hoch ein möglicher Aktionsfonds bemessen sein soll, um eventuelle, durch die Preisherabsetzung verursachte Erlösminderungen abzudecken.

Infolge harten Konkurrenzkampfes sowie geringer Rationalisierungsmöglichkeiten kann gerade der mittelständische Einzelhandel in der Regel auf keine großen Kapitalreserven zurückgreifen. Der Ruf nach möglichen Mittel-

---

1) Vgl. Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 334 ff.

standskrediten in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten war und ist ein deutliches Beispiel dafür. Dieser Tatbestand legt weitgehend die Richtung der Werbefinanzplanung im Einzelhandel fest. Eine vorwiegend werbeorientierte Werbefinanzplanung, die von notwendigen Werbeerfordernissen ausgeht und darauf aufbauend den Finanzbedarf festlegt, scheidet daher aus. Vielmehr ist der Einzelhandel in der Regel lediglich in der Lage, auf Grund der bestehenden Erfolgssituation einen Teil der Finanzmittel für Werbezwecke zur Verfügung zu stellen. Es handelt sich also im Einzelhandel vorwiegend um eine finanzorientierte Werbefinanzplanung.

Als Bemessungsgrundlage für den gesamten Werbeetat dient meistens der konjekturale Gesamtumsatz, also der Umsatz, der unter Einsatz der geplanten Werbemittel mit großer Wahrscheinlichkeit erwartet wird. Welcher Anteil den Sonderangeboten zugebilligt wird, hängt davon ab, welche Bedeutung ihnen im absatzpolitischen Konzept zukommt. Erhofft man z.B. von ihrem Einsatz eine starke Umsatzbelebung, so müssen sie werblich zweifellos entsprechend stark unterstützt werden. An Stelle des Gesamtumsatzes kann zur Bemessung insbesondere der Werbefinanzmittel für Sonderangebote der Umsatz der einzelnen Warengruppen herangezogen werden.[1] Geht z.B. in der einen oder anderen Warengruppe der Umsatz bedeutend zurück, so kann durch starke werbliche Unterstützung der Sonderangebote die betreffende Warengruppe wieder in den Vordergrund des Interesses gestellt und der Umsatz gesteigert werden.

Bemißt man den Werbeetat am Umsatz, so ist bei Sonderangeboten statt einer sonst üblichen antizyklischen eine prozyklische Handhabung erforderlich. Während bei einem allgemeinen Umsatzrückgang in der Regel die Werbung verstärkt und damit der Werbefinanzbedarf erhöht werden soll,

---

1) Vgl. Busold, E.A., a.a.O., S. 68.

trifft bei Sonderangeboten das Gegenteil zu. Gehen die Umsätze zurück, so ist meistens damit ein Sinken der Leistungsfähigkeit verbunden. Sonderangebote finden daher in einer Rezession als Ausdruck betrieblicher Leistungsfähigkeit ganz allgemein keine Berechtigung mehr. Wenn die Geschichte dennoch Fälle aufzeigt, in denen gerade in Zeiten wirtschaftlichen Niedergangs verstärkt Sonderangebote zum Einsatz gelangten, so handelte es sich hier um reine Schleuderaktionen, die zum großen Teil aus liquiditätspolitischen Gesichtspunkten durchgeführt wurden. Der hohe Fixkostenanteil bedingte, daß den schwindenden Umsätzen mit allen nur denkbaren Maßnahmen begegnet werden mußte.[1] Anders kann dagegen verfahren werden, wenn innerhalb des Gesamtsortiments Umsatzverlagerungen erfolgen, wodurch die gesamtbetriebliche Leistungsfähigkeit nicht unbedingt beeinflußt zu werden braucht. Hier kann eine gesteigerte Werbetätigkeit auch bei Sonderangeboten als sinnvoll angesehen werden.

Bei der Werbefinanzplanung für Sonderangebote ist wichtig, daß die Bemessung nicht nach einem starren Schema erfolgt. Sie muß flexibel sein und die entsprechenden Marktverhältnisse berücksichtigen. Läßt sich beispielsweise in unmittelbarer Nähe eines Einzelhandelsunternehmens ein Konkurrenzbetrieb nieder, der große Werbeaktionen startet, so kann diesen nur durch verstärkte Werbetätigkeit des eingesessenen Betriebs begegnet werden.

Bei der Bemessung der Werbefinanzmittel für Sonderangebote ist die Beziehung der Werbung zur Preispolitik zu berücksichtigen. Je geringer die Preissenkung ist, um so mehr bedürfen Sonderangebote einer werblichen Hervorhebung. Anders verhält es sich, wenn bei Sonderangeboten eine besonders starke Preissenkung vorgenommen wird. Hier genügt ein werblicher Hinweis und die Preisherabsetzung ruft dann selbst einen großen akquisitorischen Effekt hervor.

---

1) Vgl. Woll, A., a.a.O., S. 156.

Untersuchungen darüber, welchen Werbeanteil Sonderangebote am Werbebudget oder am Umsatz haben, liegen nicht vor. Wie hoch dieser Anteil im einzelnen ist, hängt vom Werbestil, von der zu erzielenden Wirkung und von den Konkurrenzverhältnissen ab. Speziell für Sonderangebote braucht er nicht allzu groß zu sein, weil sie wegen ihrer Kurzfristigkeit und Niedrigpreisstellung meist nur einer einmaligen Bekanntmachung pro Aktion bedürfen, es sei denn, es handelt sich um eine Einführungswerbung über einen längeren Zeitraum, wie beispielsweise bei technischen Gütern. Hier ist eine mehrmalige werbliche Hervorhebung unerläßlich. Der Werbeanteil der Sonderangebote ist ferner auch deswegen niedrig, weil der allgemeine Werbeanteil am Umsatz im Handel ohnehin nicht sehr hoch ist. So schwankt der Anteil der Werbekosten im Großhandel zwischen 0,2 % und 1 % [1] und im Einzelhandel zwischen 1,5 % und 3 % vom Umsatz. Beim Lebensmitteleinzelhandel liegt er etwa zwischen 1,5 % und 2 %, beim Bekleidungs- und Möbeleinzelhandel oft bei 3 % und mehr.[2] Bedenkt man, daß es sich hier um die gesamten Werbekosten handelt, so bleibt speziell für die Sonderangebotswerbung nur noch ein kleiner Spielraum übrig.

Bezüglich des Werbeanteils und damit der Werbeintensität gelten die Ausführungen, die über die Werbung allgemein gemacht wurden. Großbetriebe des Einzelhandels stellen danach einen größeren Werbeanteil für Sonderangebote zur Verfügung, als Klein- und Mittelbetriebe hierzu imstande sind. Erleichterungen bietet ihnen dennoch die Kooperation mit Herstellern und Gemeinschaftsorganisationen.[3] Diese können eigene Display-Abteilungen, Druckereien u.dgl. unterhalten, so daß einmal die Werbekosten allgemein niedriger zu liegen kommen und zum an-

---

1) Vgl. Martin, O., Maassen, F., Absatzpolitik und Absatzorganisation im Nahrungsmittelgroßhandel, Köln 1958, S. 89.
2) Vgl. Busold, E.A., a.a.O., S. 68.
3) Vgl. Grieder, P. - Mahler, H.E. - Prieß, F., a.a.O., S. 57 ff.; Jefferys, J.B., Knee, D., a.a.O., S. 82.

deren eine Teilung der Werbekosten mit den Kooperationspartnern vorgenommen werden kann. Vielfach werden dem Einzelhändler die vom kooperierenden Lieferanten zur Verfügung gestellten Werbemittel lediglich zum Selbstkostenpreis berechnet.[1)]

Eine weitere Möglichkeit des mittelständischen Einzelhandels, sich der Werbung zu bedienen, bietet die Gemeinschaftswerbung, bei der von den Betrieben der Großhandelsstufe "Werbebeiträge" von den Einzelhandelsmitgliedern erhoben werden. Aus diesen Beiträgen soll dann die gemeinsame Werbung und unter anderem auch die für Sonderangebote finanziert werden. Daß es hier oft zu Spannungen kommt, die sich daraus ergeben, daß einmal die Werbebeiträge für eine wirksame Werbung oft nicht ausreichen und zum anderen sich das Angebot nach Sorten und Preisen oft nur schwer vereinheitlichen läßt, zeigt die Schwächen dieser neuen Kooperationsform auf dem Sektor der Werbung.[2)]

Bezüglich der Werbung bei Sonderangeboten kann es auch zu einer weitergehenden Kooperation zwischen Handelsorganisationen und Herstellern kommen. In England wurden z.B. Artikel der SPAR mit MARS-Erzeugnissen sinnvoll in Sonderangebotsaktionen kombiniert. Die Werbekosten können dabei anteilig auf Händlerorganisation und Hersteller verteilt werden.[3)]

Abschließend muß erwähnt werden, daß der Werbeaufwand für Sonderangebote in einem bestimmten Verhältnis zum Werbeerfolg stehen muß. Obwohl es in der Praxis schwierig ist, die optimalen Werbemittel bzw. Werbemittelkombination zu finden und diese Werbemittel richtig zu streuen, muß dennoch bei Sonderangeboten versucht werden, im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit sowie den Erfolg eine optimale Werbedurchführung zu erreichen. Eine Werbeerfolgskontrolle speziell für Sonderangebote ist daher für all jene Betriebe unerläßlich, die eine planvolle Werbepolitik betreiben.

---

1) Vgl. Martin, O., Maassen, F., a.a.O., S. 88.
2) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 156.
3) Vgl. Gross, H., a.a.O., S. 129 ff.

532 Werbemittelplanung

Aufgabe des Werbemittelplans bei Sonderangeboten ist die optimale Kombination von Werbemitteln in einer bestimmten Zeitfolge. Dabei hat der Einzelhändler den Vorzug, daß er neben der Werbung außerhalb des Geschäfts im Verkaufsraum selbst und am Betrieb durch das Schaufenster und durch Vitrinen werben kann. Sie waren bis vor nicht allzu langer Zeit die einzigen Werbemittel, deren sich der Einzelhändler vorwiegend bediente.[1] Im Zuge des sich stets verschärfenden Konkurrenzkampfes mußte er sich mehr und mehr anderer Werbemittel bedienen. Im folgenden seien nun die für das Sonderangebot in Frage kommenden Werbemittel angeführt.

Zunächst ist die werbliche Hervorhebung des Sonderangebots im Verkaufsraum zu nennen. Hier dient das Plakat als Blickfang, wobei die Innenplakate bei Sonderangeboten in erster Linie auf Fernwirkung abgestimmt sein müssen. Artikel und Preis müssen durch Farbkontraste sowie große Schrift auffallen, eventuell notwendige Qualitäts- oder sonstige Angaben müssen in Schlagworten erscheinen.[2] Die Hinweisschilder können dabei durch eigenwillige Formen, wie beispielsweise "Kreise, Pfeile, stilisierte Figuren", sowie durch besondere Schrift[3] attraktiv gestaltet werden. Durch günstige Placierung der Schilder, indem sie z.B. aus der Regalfront herausragen, am Eingang oder neben der Kasse aufgestellt oder in Form eines Deckenanhängers angebracht werden, kann der Aufmerksamkeitseffekt erhöht werden.[4] Die Bedeutung einer sinnvollen und auffälligen Sonderangebotsbeschilderung im Verkaufsraum geht aus einer Untersuchung in den USA hervor, wonach in den entsprechenden Testläden "Umsatzsteigerungen bis zum Vierfachen des

---

1) Vgl. Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 318.
2) Vgl. Menninger, S., a.a.O., S. 568; o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82.
3) Menninger, S., a.a.O., S. 568; Dillon-Studie, a.a.O., S. 59.
4) Vgl. Dillon-Studie, a.a.O., S. 59; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 252; Menninger, S., a.a.O., S. 390.

Normalumsatzes erzielt"[1] wurden.

Der Verbraucher, ob ihm das betreffende Sonderangebot bekannt ist oder nicht, muß sogleich beim Betreten des Verkaufsraums durch ein Plakat auf dieses aufmerksam gemacht werden. Die Sonderangebotswerbung, die außerhalb des Geschäfts durchgeführt wird, muß im Verkaufsraum bei dem betreffenden Sonderangebot in ähnlicher Form wiederkehren und beim Verbraucher eine Assoziation hervorrufen. Wurde beispielsweise in Anzeigen oder auf Plakaten mit dem Hinweis "Angebot der Woche" oder "Angebot des Monats" geworben, so müssen die Hinweise im Verkaufsraum bei den entsprechenden Sonderangebotsartikeln die gleichen sein.[2]

Neben dem Innenplakat kann auch das Außenplakat für Sonderangebote verwendet werden. Im entsprechenden Einzugsgebiet kann an Plakatsäulen, Straßenbahnen, Lieferwägen, Häuserfronten, Zäunen u.dgl. mit Plakaten für Sonderangebote geworben werden.

Handelt es sich bei dem mit Sonderangeboten operierenden Unternehmen um ein Filialunternehmen oder um Unternehmen mit z.T. zentral gesteuerter Werbepolitik, so hat die Ankündigung des jeweiligen Sonderangebots "mit für alle Filialen einheitlichen und gleichförmigen Blickfängen"[3] zu erfolgen. Soll die Aufmerksamkeit durch einen Wechsel der Blickfänge gesteigert werden, so ist auch dieser bei allen beteiligten Betrieben vorzunehmen.[4]

Eine Untersuchung, die das "Institut für Selbstbedienung", Köln, im Rahmen des Betriebsvergleichs im Jahre 1967 durchführte, ergab, daß 98 % der befragten Unternehmen sich des Werbemittels Plakat bedienen.[5] Nach einer anderen Untersuchung des Ifo-Instituts wurden dabei Plakathinweise von einem Fünftel der befragten Firmen "als Hauptmedium für die Sonderangebotswerbung eingesetzt".[6]

---

1) Dillon-Studie, a.a.O., S. 59.
2) Vgl. Kleeberg, G., a.a.O., S. 8.
3) Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 252.
4) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 252.
5) Vgl. o.V., Werbung im Einzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 8, 1967, S. 42.
6) o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 18.

Zur Innenwerbung bei Sonderangeboten ist ferner die mündliche Werbung durch das Bedienungspersonal zu zählen. Voraussetzung ist, daß das Verkaufspersonal über alle wissenswerten Einzelheiten des betreffenden Sonderangebots, wie beispielsweise Preis, Qualität, Vorzüge, Dauer usw., informiert worden ist.[1] Unter Berücksichtigung der verkaufspsychologischen Gesichtspunkte beim Verkaufsgespräch[2] hat der Verkäufer gerade bei Sonderangeboten den Verbraucher in jedem Fall auf diese aufmerksam zu machen bzw. ihn unverbindlich darauf hinzuweisen.[3] Das ist erforderlich, weil nur allzu leicht Stammkunden nach Ablauf des Sonderangebots von der Aktion erfahren und sich über die mangelnde Informationstätigkeit des Unternehmens beklagen könnten.[4]

Als weiteres Werbemittel für Sonderangebote sind die Schaufenster sowie Schaukästen zu nennen. Das Schaufenster als "das raffinierteste Werbemittel moderner Verkaufstechnik"[5] hat den Vorteil, neben der Vorführung des Warenangebots im Original die ganzen Möglichkeiten künstlerischer Innengestaltung und -dekoration zum Einsatz bringen zu können. Der Passant muß dabei mit einem Blick das besondere Angebot als solches erkennen können, weshalb dem Blickfang große Bedeutung zukommt.[6] Oft empfiehlt es sich, das Schaufenster als Werbeträger zu verwenden und die entsprechende Sonderangebotsware dort maskiert und in Großauslage im Original aufzustellen.[7] Ferner ist u.U. das Schaufenster entsprechend zu beleuchten, so daß das Sonderangebot als besondere Leistung für jeden Vorbeikommenden ohne Schwierigkeit erkennbar ist. Das Schaufenster

---

1) Vgl. Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6.
2) Vgl. Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 101; Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 309 ff.
3) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254; Henninger, S., a.a.O., S. 571; Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6.
4) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 230.
5) Gutenberg, E., a.a.O., S. 422.
6) Vgl. Tiburtius, J., a.a.O., S. 241.
7) Vgl. Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6.

sowie dessen Gestaltung bieten damit jedem Einzelhändler ein billiges Instrument, Sonderangebote werblich hervorzuheben.

In diesem Zusammenhang seien auch die Klebeschilder erwähnt, die an den Schaufenstern in deutlicher Form auf das Sonderangebot hinweisen.[1] Vielfach wird das Schaufenster in der heutigen Praxis lediglich als Werbeträger benutzt, indem die gesamte Fensterfläche mit Klebeplakaten versehen wird.[2] Abgesehen von der Tatsache, daß eine solche Übersteigerung der Werbepraxis der Ästhetik der Werbung widerspricht, wird dadurch oftmals die Markttransparenz nicht erhöht, sondern gesenkt. Gehen mehrere Händler dazu über, ganze Schaufenster mit Sonderangebotsplakaten zu bekleben, so stumpft die Werbewirkung in jedem Fall ab. Das Schaufenster wird seiner Bestimmung enthoben. Sofern aber mit einem oder mit einigen wenigen Fensterklebern auf Sonderangebote hingewiesen wird, kann die Werbewirkung durchaus positiv beeinflußt werden.

Besondere Beachtung verdient dabei die Placierung der Schaufensterkleber. Ist bei den Vorübergehenden eine bestimmte Richtung vorherrschend, so ist der Schaufenster-Kleber meist nicht zu Beginn des Schaufensters, sondern erst an der anderen Seite des ersten Schaufensters anzubringen. Der Käufer wird so allmählich auf das Sonderangebot hingelenkt. Ist aus bestimmten Gründen die in Frage kommende Randseite des Schaufensters bereits anderweitig besetzt, so sollen Schaufensterklebern die Mitte des Schaufensters eingeräumt werden.[3]

Als nächstes beliebtes und geeignetes Werbemittel für Sonderangebote ist die Anzeige zu nennen,[4] deren sich nach einer Untersuchung des "Instituts für Selbstbedienung 98 % der befragten Unternehmen bedienen.[5] Sie ist beliebt, weil sie einmal relativ geringe Kosten verursacht

---

1) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 252.
2) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 250.
3) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 253.
4) Vgl. Behrens, K.C., a.a.O., S. 145.
5) Vgl. o.V., Werbung im Einzelhandel, a.a.O., S. 42.

und zum anderen eine kontrollierte Streuung erlaubt. Die Werbemöglichkeiten kleinerer Einzelhandelsbetriebe beschränken sich daher zum überwiegenden Teil auf die Anzeigenwerbung.[1] Sofern das betreffende Unternehmen Einzelwerbung betreibt, werden meistens Regionalzeitungen eingeschaltet. Handelt es sich dagegen um überregionale Sonderangebote freiwilliger Handelsketten, Einkaufsgenossenschaften, Filialbetriebe oder sonstiger Gemeinschaftsorganisationen, so werden für Sonderangebote auch überregionale Zeitungen bevorzugt. Bei einer kontinuierlichen Sonderangebotspolitik wird die Werbewirkung dadurch erhöht, daß die Sonderangebotsinserate in regelmäßigen Abständen, in den gleichen Publikationsorganen, an derselben Stelle, und in ständig gleicher Aufmachung erscheinen.[2]

Welche Bedeutung die Anzeigenwerbung gerade für Sonderangebote speziell im Lebensmitteleinzelhandel hat, geht aus einer Untersuchung der "Hauptgemeinschaft des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V." hervor, die sich auf das gesamte Bundesgebiet bezieht. Dabei wurden in der zweiten Märzhälfte 1963 in 778 regionalen Tageszeitungen insgesamt 7431 Inserate mit den verschiedensten Sonderangeboten gezählt. Eine Aufteilung auf die einzelnen Betriebsformen ergab für Filialbetriebe 1919, für Warenhäuser 291, für Konsumgenossenschaften 752 und für den einzelwirtschaftlichen Lebensmitteleinzelhandel, der sich aus Einkaufsgenossenschaften, freiwilligen Ketten und nicht organisierten Einzelhandelsbetrieben zusammensetzt, 4469 Inserate.[3]

Eine andere, von der RGH im Jahre 1966 durchgeführte Untersuchung ergab, daß sich die Sonderangebotsanzeigen von 12 Unternehmungen in der Ortspresse einer westdeutschen Großstadt wie folgt aufteilen:[4]

---

1) Vgl. Martino, H.D., a.a.O., S. 286.
2) Vgl. Martin, O., Maassen, F., a.a.O., S. 87.
3) Vgl. Hauptverband des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V., Lebensmittelangebote in Zeitungsanzeigen, in: Pressekonferenz des "Hauptverbandes des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V." vom 25.4.1963, S. 1 ff.
4) Vgl. RGH, Rationalisieren - Profitieren, a.a.O., S. 143.

Tab. 10

Zahl	Anbietergruppe	Anzeigenzahl
4	Filialbetriebe	101
2	Warenhäuser	64
4	Freiwillige Ketten	60
1	Genossenschaft	2
1	Sonstige	3
Gesamt: 12		230

Ferner ermittelte das Ifo-Institut, daß knapp vier Zehntel der befragten Firmen ihre Sonderangebote in erster Linie "durch das Schaufenster und durch Anzeigen in Lokalzeitungen ihrer Kundschaft bekanntmachen".[1)]

Aus den Untersuchungen geht hervor, daß die Einzelhändler, die Sonderangebote einsetzen, der Anzeigenwerbung eine große Bedeutung beimessen. Wie groß der Anteil der Anzeigenwerbung am Gesamtwerbeaufwand ist, geht tendenziell aus Schätzungen hervor. Wenn es zutrifft, "daß der Einzelhandel in der Bundesrepublik 1966 insgesamt für rund 1 Mrd. DM in Tageszeitungen inserierte und daß der gesamte Werbeaufwand im Einzelhandel um 2 Mrd. DM betrug, so wird daraus die enorme Bedeutung dieser Werbeart deutlich".[2)]

Die stets umfangreicher werdende Anzeigenwerbung führt nun dazu, daß die Aufmerksamkeit des Lesers abgelenkt wird, wodurch deren Wirksamkeit gemindert wird. Nach Pasdermadjian muß die Werbung durch Anzeigen einem geschäftlichen Zweck dienen und "darf nicht zu einer Waffe des unbarmherzigen Wettbewerbs" erniedrigt werden.[3)] Dies gilt nicht nur für Warenhäuser, sondern für alle Werbetreibende des Einzelhandels. Die Anzeigenwerbung muß daher auch im Hinblick auf die Werbekosten in vernünftigen Grenzen gehalten wer-

---

1) o.V., Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, a.a.O., S. 18.
2) RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 155.
3) Pasdermadjian, H., a.a.O., S. 163.

den. Im Rahmen dieser Arbeit kann allerdings auf eine ausführlichere Behandlung der Anzeigenwerbung nicht eingegangen werden.

Als weitere Werbemittel bei Sonderangeboten kommen Wurfsendungen, Handzettel sowie Kundenzeitungen in Betracht. Das "Institut für Selbstbedienung" ermittelte, daß 94 % der befragten Unternehmen von diesen Werbemitteln Gebrauch machen.[1] Der im Einzelhandel wegen seiner individuellen Gestaltbarkeit und Billigkeit beliebte Handzettel macht den Verbraucher direkt auf das Sonderangebot aufmerksam.[2] Wurfsendung sowie Kundenzeitung haben den Vorteil, daß der Verbraucher Zeit hat, sich in Ruhe von der Besonderheit des Angebots überzeugen zu lassen. Ferner erweisen sich gerade für Großbetriebe des Einzelhandels, wie Filialbetriebe oder Warenhäuser, eigene Zeitungsbeilagen als vorteilhaft.[3] Diese Betriebsformen bieten zu bestimmten betrieblichen oder saisonalen Anlässen Sonderangebotsartikel aus den verschiedensten Warengruppen an oder bilden besondere Schwerpunkte, so daß die Beilage auf Grund der größeren Zahl der angebotenen Sonderangebotsartikel ein kostengünstiges Werbemittel darstellt.

Während sich auch der kleinbetriebliche Einzelhandel der genannten Werbemittel bedienen kann, wenden sich neuerdings mittelständische Einzelhandelsbetriebe sowie Großbetriebe des Einzelhandels und Gemeinschaftsorganisationen mehr und mehr der Rundfunk- und Fernsehwerbung zu.[4] Voraussetzung hierbei ist, daß es sich um Sonderangebote handelt, die über einen längeren Zeitraum angeboten werden, wie z.B. in der Foto- oder Elektrogeräteindustrie. Filialbetriebe und Kaufhäuser bedienen sich darüberhinaus auch des Einsatzes von Lautsprecheranlagen, in denen in bestimmten Abständen die zur Zeit gültigen Angebote durchgegeben werden.

Bei der MIGROS, in der Schweiz, werden Sonderangebotsaktionen über Lautsprecher von der Zentrale in Genf ganz

---

1) Vgl. o.V., Werbung im Einzelhandel, a.a.O., S. 42.
2) Vgl. RGM, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 157; o.V., Sonderangebote fördern den Umsatz, a.a.O., S. 18.
3) Vgl. RGM, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 153.
4) Vgl. Behrens, K.C., a.a.O., S. 145; Jefferys, J.B., Knee, D., a.a.O., S. 82; RGM, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 142.

kurzfristig an alle Filialen bekanntgegeben. Solche "Blitzaktionen" können u.U. nur eine Stunde oder kürzer Geltung haben. Welche überraschende Wirkung die Werbung der Sonderangebote über zentral gesteuerte Lautsprecher hat, kann an der Umsatzsteigerung ersehen werden. Der Genfer MIGROS-Umsatz stieg bei den in die Sonderangebotsaktionen einbezogenen Waren um das drei- bis fünffache.[1] Der Vorteil dieser neuen Werbemethode liegt darin, daß die Aktionen ohne große Werbevorbereitungen gestartet werden können und daß auf spontane Marktänderungen schneller reagiert werden kann. Der Nachteil liegt darin, daß der Streubereich sehr klein ist und lediglich diejenigen Personen erfaßt werden, die sich gerade in den MIGROS-Verkaufsräumen aufhalten. Ferner wurde dort bereits geplant, Werbebilder der Sonderangebote auf große Bildschirme in die einzelnen Filialbetriebe zu projizieren.[2]

Abschließend seien noch die Kataloge der Versandhäuser angeführt, die auch Sonderangebote enthalten. Sie dienen einmal dazu, die Preiswürdigkeit des Versandhauses hervorzuheben, und zum anderen sollen sie den Adressaten zum Lesen anreizen.

Wurde obenstehend eine Reihe von Werbemitteln aufgeführt, die bei Sonderangeboten zum Einsatz gelangen und gelangen können, so ist doch stets zu bedenken, daß der Vorteil des Sonderangebots im Niedrigpreis und in der Akquisition, die gerade von ihm ausgeht, liegt. Nicht zu Unrecht wird oft die Preisherabsetzung als scheinbar vorteilhafteste Werbung genannt, weil sie voll und ganz dem Verbraucher zugute komme. Geht nun mit der Preisherabsetzung eine gesteigerte Werbung mit der Folge von Kostensteigerungen einher, so wird sich diese Kostensteigerung letztlich in überhöhten Preisen bei anderen Gütern niederschlagen. Bei der Werbung

---

1) Vgl. Klosse, W., Neue Wege der Verkaufsförderung - Die MIGROS gibt Sonderangebote durch Telefon in allen Verkaufsstellen bekannt, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 36.
2) Vgl. Klosse, W., a.a.O., S. 36.

für Sonderangebote ist daher stets davon auszugehen, daß die möglichen Käufer im Einzugsgebiet lediglich auf das besondere Angebot hinzuweisen sind. Die Überzeugungskraft, der Kaufanreiz und der Stimulans zur letztlichen oder vorzeitigen Bedarfsdeckung muß dann vom Niedrigpreis und nicht bzw. nur zum geringeren Teil von der Werbung ausgehen.

333 Werbestreuplanung

Zur Werbeplanung bei Sonderangeboten gehört als letztes der Werbestreuplan. Er "regelt den gezielten Einsatz der einzelnen Werbemittel und bestimmt dadurch die Streuzeitpunkte, die Streudauer und die Streumittler der einzelnen Werbemittel und das Aufeinanderabstimmen derselben".[1] Die Umworbenen und damit potentiellen Käufer für Sonderangebote müssen nun einen größeren Käuferkreis darstellen. Als Einzugsbereich bzw. Streufeld kann gerade im Einzelhandel ein relativ großes Gebiet in Frage kommen. Denn die Werbemittel müssen auch im Einzugsbereich der benachbarten Konkurrenzbetriebe gestreut werden. Neben den Stammkunden sollen mit den Sonderangeboten auch neue Kunden angesprochen werden, die bislang die Konkurrenzgeschäfte aufsuchten. Nur durch eine Massen- oder Gruppenstreuung kann ein Sonderangebot als Ausdruck der besonderen Leistungsfähigkeit einem großen Käuferpublikum vorgestellt und bewußt gemacht werden.

Bei der Werbestreuung der Sonderangebote ist ferner entscheidend, ob es sich um rein regionale oder um überregionale Sonderangebote handelt. Bei letzteren, die vorwiegend von den Gemeinschaftsorganisationen konzipiert werden, kann sich die Streuung auf Gemeinden, Länder oder sogar auf das gesamte Bundesgebiet erstrecken. Das Sonderangebot ist dann als Ausdruck der Leistungsfähigkeit der betreffenden Gemeinschaftsorganisation anzusehen. Bei Son-

---

1) Fischer, G., Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, a.a.O., S. 337.

derangeboten in Gestalt von Hausmarken wird dagegen im allgemeinen nur eine regionale Werbung betrieben.[1]

Des weiteren hängt die Streuung der Werbemittel für Sonderangebote von der Warenart ab. Handelt es sich um Güter des lebensnotwendigen und täglichen Bedarfs, so ist eine Massenstreuung zweckmäßig. Anders verhält es sich dagegen bei Gütern des periodischen oder aperiodischen Bedarfs, wie z.B. bei Möbeln, Elektrogeräten, Fotoartikeln usw.. Hier empfiehlt sich in der Regel eine Gruppenstreuung, soweit sich Anhaltspunkte für eine Gruppenerfassung ergeben.

Die Warenart hat ferner einen starken Einfluß auf die Werbestreuzeitplanung der Sonderangebote. Hier sind die Fragen zu erörtern, wann welche Werbemittel und wie oft sie eingesetzt werden. Die Frage, wann Werbemittel für Sonderangebote zum Einsatz gelangen, ist eng verbunden mit der Sonderangebotsplanung allgemein, worauf noch zurückzukommen sein wird. Bei Sonderangebotsgütern des täglichen Bedarfs verlagert sich der Werbestreuzeitpunkt meistens auf die letzten Tage einer Woche.[2] Bei Gütern des aperiodischen Bedarfs ist der Monatsbeginn vorteilhaft. Ferner ist zu prüfen, wie oft Werbemittel eingesetzt werden. Sonderangebote sind durch ihre Kurzfristigkeit gekennzeichnet. In den Großbetrieben sowie den Gemeinschaftsorganisationen des Einzelhandels und insbesondere des Lebensmitteleinzelhandels hat sich daher ein wöchentlicher oder 14-tägiger Sonderangebotsrhythmus eingebürgert.[3] Meist werden die Sonderangebote analog dem Einkaufsschwerpunkt lediglich in den letzten drei Wochentagen angeboten. Nach einer Auszählung fallen in der Bundesrepublik die meisten Sonderangebotsanzeigen auf den Donnerstag.[4] Für

---

1) Vgl. Hartl, F., a.a.O., S. 7.
2) Vgl. auch o.V., Werbung im Einzelhandel, a.a.O., S. 43.
3) Vgl. Wegener, H.J., a.a.O., S. 141; Freichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6; Berninghaus, W., a.a.O., S. 96; Kathrein, O., a.a.O., S. 21; Altmann, R., Strategie einer Werbeaktion, in: Moderner Markt, Heft 11, 1964, S. 41.
4) Vgl. Roesgen, T., Das Firmenbild im Spiegel von Anzeigen- und Ladenwerbung, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 14 ff.

die Werbestreuzeitplanung bedeutet dies, daß bei so kurzfristigen Sonderangebotsaktionen bei Gütern des täglichen Bedarfs eine einmalige Massenstreuung mit relativ kurzer Zeitdauer erfolgt. Bei Gütern des periodischen und aperiodischen Bedarfs bezieht sich der Begriff der Kurzfristigkeit auf einen längeren Zeitraum, der u.U. saisonal bestimmt ist.[1] Er kann bei speziellen technischen Gebrauchsgütern manchmal bis zu einem halben Jahr oder auch mehr betragen. Hier muß im Werbestreuzeitplan eine mehrmalige Wiederholung des Werbemitteleinsatzes vorgesehen sein. Die Abstimmung und Kombination der Werbemittel bei Sonderangeboten hängt dann vielfach vom Werbestil des Unternehmens, von seiner speziellen Konkurrenz- und Kundenstruktur, von der finanziellen Möglichkeit sowie von der Warenart ab.

54 Raumgestaltung und Sonderangebot

541 Raumpolitik und Einrichtung im Einzelhandel

Zu Beginn dieses Kapitels wurde gezeigt, daß es gerechtfertigt ist, die Raumgestaltung im Hinblick auf das Sonderangebot in den Begriff der Werbung einzubeziehen. Da der Schwerpunkt der Sonderangebote im Einzelhandel zu finden ist, kommt daher dem Raum als Verkaufsfaktor und seiner Einrichtung eine große Bedeutung zu. Der Raum stellt nun im Hinblick auf die Verkaufswirksamkeit kein Datum dar. Vielmehr ist er "ein Werkzeug in der Hand des Einzelhandelskaufmanns und ermöglicht nicht nur den Verkauf überhaupt, sondern fördert ihn bei richtiger Raumbewirtschaftung und zweckentsprechender Raumorganisation".[2] Verkaufsmäßig gesehen, besitzen die einzelnen Raumeinheiten unterschiedliche Werte. So enthält "jeder Laden toten Raum sowie verkaufsaktive bzw. verkaufsungünstige Stellen.

---

1) Vgl. Kathrein, O., a.a.O., S. 21.
2) Schreiterer, G., a.a.O., S. 5.

Neben Brennpunkten des Verkaufs gibt es flaue Raumteile."[1]

Der Einzelhändler hat aber seine Raumpolitik nicht allein unter dem Gesichtspunkt des Verkaufs, sondern auch unter dem der Kosten zu betrachten. Der Raum muß ökonomisch eingesetzt werden. Nicht allein der Umsatz pro qm oder laufender Thekenmeter, also die quantitative Raumleistung, ist zu berücksichtigen, sondern auch der Ertrag pro Raumanteil, d.h. die qualitative Raumleistung bzw. die Raumwirtschaftlichkeit. Raumökonomie wird dann betrieben, wenn die unterschiedlichsten Raumeigenschaften so eingesetzt werden, "daß ein optimaler Raumwirkungsgrad erreicht wird".[2] Aufgabe der Raumpolitik ist es daher, alle geeigneten Maßnahmen zu treffen, die zu einer Erreichung dieses Zieles führen.

Im Rahmen dieser Darstellung ist es nicht möglich, auf die allgemeine Problematik der Raumpolitik näher einzugehen. Wichtig ist jedoch, daß sich vor allem Sonderangebote in das Konzept der Raumpolitik einzufügen haben. Denn gerade für sie ist es notwendig, zu wissen, wo die verkaufsaktiven und die verkaufsschwachen Stellen in einem gegebenen Verkaufsraum sind. Neben der Raumaufteilung spielt aber auch die Einrichtung bei Sonderangeboten eine große Rolle. Sie stellt für den eigentlichen Verkaufsvorgang ein "notwendiges Verbindungselement zwischen dem Kunden und der Ware"[3] dar. Neben der Aufgabe als Warenträger übernimmt sie mehr und mehr die Funktion, den Verkauf zu fördern.

542 Raumfaktor und Sonderangebot

5421 Standorteigenschaften

Wählt man als Ausgangsrichtung nicht den Raum, sondern das Sonderangebot, so haben gerade im Hinblick darauf die

---

1) Schreiterer, G., a.a.O., S. 5.
2) Schreiterer, G., a.a.O., S. 27.
3) Menninger, S., a.a.O., S. 340.

in Frage kommenden Raumeinheiten oder Standorte ganz bestimmte allgemeine Eigenschaften zu erfüllen. Aufgabe der Raumpolitik ist es, die besonderen Standorteigenschaften bei Sonderangeboten mit den allgemeinen Wertegraden der einzelnen Raumeinheiten in Einklang zu bringen.

Allgemein wäre es wünschenswert, wenn die Ladenkunden alle im Sortiment enthaltenen Artikel sehen würden und wahrnehmen könnten.[1] Dies ist jedoch zum Teil infolge der unterschiedlichen Raumeigenschaften, des besonderen Kundenstromes, der Präsentationstechniken und aus anderen Gründen nicht ganz zu realisieren. Es wird daher Artikel geben, die einen ungünstigen Standort haben, und solche, denen Standortvorteile zugebilligt werden. Das Sonderangebot zählt nun zu den letzteren.

Der Standort der Sonderangebote muß nun so gewählt werden, daß sie das Augenmerk der Käufer auf sich lenken. Sonderangebote müssen daher an den verkaufsaktivsten und damit besten Stellen des Verkaufsraumes oder in deren Nähe angeboten werden.[2] Das bedeutet, daß der Sonderangebotsstandort unter Berücksichtigung der Käuferzirkulation an dem regulären Kundenweg sein muß. Diese Beziehung ist allerdings nicht einseitig, sondern zwischen Kundenstromorientierung und Sonderangebotsstandort besteht ein enges Abhängigkeitsverhältnis. Denn eine geschickte Standortzuteilung für Sonderangebote kann auch ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument für den Kundenstrom sein.[3]

Der Standort muß ferner die Eigenschaft haben, daß zwischen dem Verbraucher und dem Sonderangebot ein enger Kontakt ermöglicht wird. Durch Beschauen und unter Umständen Befühlen muß er das Sonderangebot überprüfen können.[4] Der Sonderangebotsstandort muß daher leicht zugänglich, die

---

1) Vgl. Menninger, J., a.a.O., S. 278 ff.
2) Vgl. o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6; Menninger, J., a.a.O., S. 565, 594; Dillon-Studie, a.a.O., S. 57; Steinhart, W., a.a.O., S. 31, 35.
3) Vgl. RGH, Verkaufen - Verdienen, a.a.O., S. 33.
4) Vgl. Menninger, J., a.a.O., S. 568.

Ware sichtoffen und entsprechend der Artikelart u.U. griffbereit sein.[1]

Das Sonderangebot als Umsatzstimulans macht erforderlich, daß dem Sonderangebot ein entsprechend großer Raum zugebilligt wird. Als letzte Eigenschaft ist daher eine dem Sonderangebot gemäße Größe des Standorts zu nennen.

5422 Standortermittlung

Als weitere Frage ist zu klären, wie die Standorte für Sonderangebote, die die beschriebenen Eigenschaften erfüllen, ermittelt werden können. Zweifellos sind es nicht die Eigenschaften des Raumfaktors allein, die einen Standort zu einem verkaufsaktiven Ort machen, sondern die Psyche sowie die Gewohnheit der Verbraucher spielen hierbei eine große Rolle. Obwohl die meisten Waren entlang dem Kundenstrom angeboten werden, ist der Käufer an dem einen oder anderen Ort eher zum Kauf geneigt als an anderen, selbst wenn erstere von raumarchitektonischen Gesichtspunkten her gesehen keine besonders günstigen sind. So ist der Einkaufsrhythmus bei der Ermittlung des günstigsten Standortes mitzuberücksichtigen. Dem Beginn, der durch eine Einkaufsfreudigkeit gekennzeichnet ist, folgt eine Abschwächung und dann eine schneller Anstieg.[2]

Alle diese verschiedenen Kriterien bei der Ermittlung der günstigen Standorte berücksichtigen zu wollen, ist nun sehr schwierig, kostspielig und zum Teil unmöglich. Einen gangbaren Weg zu einer annähernden Feststellung der einzelnen Raumwerte bieten die verschiedensten Raumkennzahlen. Als Methoden dienen die Raumumsatz- und die Raumertragsrechnung. Bei der Raumumsatzrechnung werden im einfachsten Fall die Umsatzanteile der einzelnen Artikel pro qm Verkaufsfläche oder laufenden Meter Verkaufstheke in

---

1) Vgl. Henninger, S., a.a.O., S. 537; Ramlo, J., Mit Seitenblick auf die Konkurrenz, Augen auf - und mehr verkaufen im Einzelhandel, in: Die Absatzwirtschaft, April 1962, S. 210.
2) Vgl. RGH, Verkaufen - Verdienen, a.a.O., S. 33.

einem bestimmten Zeitraum erfaßt. Eine sinnvolle Erweiterung dieser Rechnung führt zur Bildung des Verhältnisses zwischen Umsatzanteil und Raumanteil, wodurch die Verkaufswirksamkeit erkennbar wird.

Bei der Raumertragsrechnung, die die Handelsspanne und die Umschlagshäufigkeit mit einbezieht, werden im einfachsten Fall die Raumroherträge der betreffenden Wareneinheiten pro qm Verkaufsfläche oder laufenden Meter Verkaufstheke ermittelt. Ein besseres Ergebnis liefert das Verhältnis zwischen dem Raumanteil und dem Raumertragsanteil. Hier wird ermittelt, wie sich der Anteil der einzelnen Wareneinheiten am Gesamtraum zum Anteil der gleichen Wareneinheiten am Gesamtertrag verhält. Dieses Verhältnis gibt dann Auskunft über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Raumeinheiten.[1)]

Vergleicht man nun die Raumkennzahlen der einzelnen Artikel miteinander, so kann daraus zweifellos ersehen werden, welche Artikel und welche Standorte die Schwerpunkte bilden. Verkaufsaktive Standorte sind jedenfalls dadurch gekennzeichnet, daß zumindest der Umsatzanteil bedeutend größer sein muß als der Raumanteil. Wenngleich bezüglich der Raumwirtschaftlichkeit auch das Verhältnis zwischen Raumertragsanteil und Raumanteil wichtig ist, so hat es für die Standortermittlung gerade bei Sonderangeboten nur eine geringe Bedeutung. Denn der Ertragsanteil wird neben der Umschlagshäufigkeit von der Handelsspanne bestimmt. Je kleiner die Handelsspanne ist, um so geringer wird bei gleichbleibendem Umsatz der Ertragsanteil. Dennoch spielt diese Kennzahl bei der Ertragskontrolle der Sonderangebote eine große Rolle. Hier ist es wichtig festzustellen, in welchem Verhältnis der bei Sonderangeboten erzielte Ertrag vom Gesamtertrag zum Raumanteil steht. Werden Sonderangebote als aktive Verkaufsförderungsinstrumente eingesetzt, dann muß der Raumertragsan-

---

1) Vgl. Schreiterer, G., a.a.O., S. 9, 18 ff.; Berninghaus, W., a.a.O., S. 107, Fußnote 4.

teil in jedem Fall größer sein als der Raumanteil. Dagegen kann sich bei Sonderangeboten, die einzig dem Leistungsbeweis dienen, dieses Verhältnis durchaus zugunsten des Raumanteils verlagern.

Abschließend muß darauf hingewiesen werden, daß die Raumkennzahlen zur Ermittlung der Standortwertigkeiten eine Reihe von Mängeln aufweisen, die sich aus den Unterschieden in den Branchen, Preislagen, Warenarten, Betriebsformen und -größen sowie aus dem Unternehmenscharakter ergeben. Ferner treten Verzerrungen durch Falschmessungen der Karrees, der unterschiedlichen Breite, Höhe und Tiefe der Aufsätze und Regale, der unterschiedlichen Formen der Karrees usw. auf.[1] Außerdem muß bei den Raumertragszahlen berücksichtigt werden, daß es sich hier um reine Bruttoziffern handelt. Die Kosten sind dabei ausgeklammert. Dennoch vermitteln diese Raumkennzahlen gewisse Erkenntnisse darüber, wie sich die einzelnen Raumeinheiten bezüglich ihrer Verkaufswirksamkeit bzw. ihrer Beliebtheit beim Verbraucher in ihrer wertmäßigen Bedeutung zueinander verhalten.[2]

543 Raumgestaltung bei Sonderangeboten

5431 Aufgabe

Nachdem die Bedeutung des Raumfaktors sowie die Beschaffenheit des Standortes im Hinblick auf Sonderangebote erörtert wurden, sollen im folgenden die Möglichkeiten der Placierung sowie der Warenpräsentation gezeigt werden. Voraussetzung ist dabei, daß die geschilderten Standorteigenschaften gewissermaßen als Daten berücksichtigt werden.

Als vordringliche Aufgabe der Raumgestaltung ist anzusehen, daß das Sonderangebot die Verbraucher anziehen und

---

1) Vgl. Schreiterer, G., a.a.O., S. 15 ff.
2) Vgl. Schreiterer, G., a.a.O., S. 25, 38.

beeindrucken soll. Eine weitere Aufgabe ergibt sich daraus, daß Sonderangebote das Augenmerk nicht nur auf sich, sondern auch auf die sie umgebenden Artikel bzw. u.U. Warengruppen zu lenken haben. Aus diesen Aufgabenstellungen ist ersichtlich, daß sich die Raumgestaltung gerade bei Sonderangeboten in noch stärkerem Maße als es sonst üblich ist am Käuferverhalten orientieren muß.[1)]

Aufgabe und Ziel der Raumgestaltung bei Sonderangeboten ist es letztlich, dem Verkaufsraum "Atmosphäre" zu verleihen. Die Raumgestaltung umfaßt daher auch die Einrichtungsgestaltung. Es gilt hier, die oft steril wirkende Verkaufsraumeinrichtung freundlicher zu gestalten und den Käufer durch eine "lebende" Warenpräsentation in eine kaufgeneigte Stimmung zu versetzen.

Abschließend sei erwähnt, daß der räumlichen Hervorhebung der Sonderangebote dort Grenzen gesetzt sind, wo der Anziehungs- und der Beeindruckungserfolg gemindert werden. Dies ist dann der Fall, wenn der gleiche Artikel allzu oft oder wenn allzu viele verschiedene Artikel als Sonderangebot im Verkaufsraum herausgestellt werden. Daher gilt, daß nur wenige Artikel exponiert placiert werden sollen. "Jeder Laden muß wenigstens noch eine Ausgeglichenheit und Übersicht behalten."[2)] Nur dann kann sich der Verbraucher eine Vorstellung von dem Gesamtangebot und den besonderen Leistungsangeboten, den Sonderangeboten, machen.

5432 Sonderangebotsplacierung

Gemäß der Zielsetzung der Raumgestaltung ergibt sich unter Berücksichtigung der Standorteigenschaften eine Reihe von Placierungsmöglichkeiten, die für Sonderangebote geeignet sind. Als verkaufsaktive Standorte, die eine hohe Kundenfrequenz aufweisen, kommen für Sonderangebote speziell in Großbetrieben des Einzelhandels vor

---

1) Vgl. Schreiterer, G., a.a.O., S. 27.
2) RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 134.

allem der Lichthof, die benachbarten Raumeinheiten der Ein- und Ausgänge, der Treppen, Rolltreppen, Fahrstühle sowie der Warenausgaben in Betracht.[1] Um der Werbewirkung des Verkehrs Rechnung zu tragen, werden von diesen Einzelhandelsbetrieben oftmals Sonderangebote auf Sondertischen an den Eingängen angeboten, um durch belebte Räume weitere Kunden anzulocken.[2] Ferner werden Sonderangebote im Einzelhandel generell bevorzugt an oder neben der Kasse, an Regalenden, am Gondelanfang oder auf Gondelköpfen, in und an Hauptgängen, an Gangkreuzungen sowie im Schaufenster placiert.[3] Für Artikel, die ein massiertes Angebot gestatten, erweisen sich vor allem Gondelköpfe, freistehende Regalenden, das Schaufenster sowie die Verkehrsbrennpunkte bei einer freistehenden Warenstapelung als vorteilhaft, wobei vornehmlich die Stirnseiten in Gehrichtung eine Vorzugsstellung genießen.[4]

Hinsichtlich der Wertigkeit der Raumeinheiten lassen sich für die Sonderangebotsplacierung einige Grundsätze anführen. Nach einer Untersuchung in den USA, die in fünf Testläden durchgeführt wurde, stellte sich unter den Sonderangebotsplätzen, "was die Höhe des Umsatzes und damit die Wertigkeit dieser Plätze betrifft, eine bestimmte Reihenfolge heraus:

1. Sonderangebotsplätze im hintern Teil des Ladens
2. Sonderangebotsplätze im vorderen Teil des Ladens
3. Sonderangebotsplätze in den Regalen
4. Sonderangebotsplätze am Nebengang in der Kolonialwarenabteilung (Ladenmitte)."[5]

---

1) Vgl. Steinhart, W., a.a.O., S. 31.
2) Vgl. Steinhart, W., a.a.O., S. 66.
3) Vgl. o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Menninger, S., a.a.O., S. 565, 599; Steinhart, W., a.a.O., S. 56; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254; RGH, Verkaufen - Verdienen, a.a.O., S. 33.
4) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 23, 25; o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254.
5) Dillon-Studie, a.a.O., S. 57 ff.; vgl. die dort angeführten Mengen- und Wertumsätze sowie den Bruttogewinn in den einzelnen Raumzonen.

Unter Einbeziehung dieser Untersuchungsergebnisse kann allgemein gefolgert werden, daß Sonderangebote ihre größte Verkaufswirksamkeit dann entfalten, wenn sie in der Tiefe des Verkaufsraums, also im rückwärtigen Raumteil, placiert werden. Aber auch die Verkaufsraummitte sowie Plätze, die im zweiten Drittel des zu vermutenden Kundenweges liegen, eignen sich für Sonderangebote. Desgleichen gelten als bevorzugte Plätze die Randzonen des Raums, also die äußeren Stellen.[1] Bezüglich des Beginns des vermuteten Kundenweges ist zu sagen, daß die ersten Meter am Eingang des Geschäfts für den Verbraucher eine Umstellungsstrecke darstellen, auf der er eine nur geringe Kaufneigung zeigt.[2] Diese Plätze sind für Sonderangebote nicht geeignet. Doch ist der Konsument in diesen Raumzonen auf Sonderangebote durch Blickfänge aufmerksam zu machen.

Neben den genannten Sonderangebotsplacierungen ist ferner eine Reihe weiterer Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Verkaufswirksamkeit ist dabei von Bedeutung, ob für Sonderangebote eigene Stammplätze festgelegt werden oder ob sie innerhalb der Warengruppen oder Abteilungen placiert werden. Der Stammplatz hat den Vorteil, daß dem Käufer die Suche nach dem Sonderangebot erleichtert wird. Der Nachteil besteht darin, daß die Sonderangebote von Mal zu Mal aus der Warengruppe genommen werden und dadurch die Vergleichsmöglichkeit eingeschränkt wird.[3] Werden Sonderangebote innerhalb der Warengruppen oder Abteilungen angeboten, so eignen sich dafür die benachbarten Orte der am meisten gekauften Artikel.[4] Erscheinen Sonderangebote in regelmäßigen Abständen, so ist ferner zu prüfen, ob die Sonderangebote stets an den

---

1) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 253 ff.; RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 134; RGH, Verkaufen - Verdienen, a.a.O., S. 33.
2) Vgl. o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Henksmeier, K.H., a.a.O., S. 254.
3) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 135; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254.
4) Vgl. Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254.

gleichen Punkten angeboten werden sollen oder ob mit jedem neuen Sonderangebot ein anderer verkaufsaktiver Standort zu wählen ist, wodurch beim Konsumenten stets der Reiz des Neuen erweckt wird.[1] Dies ist oft eine Frage der Verbrauchergewohnheiten sowie der individuellen Unternehmenspolitik des Einzelhändlers. Bei der Placierung ist ferner auf die Beziehungen zu Ergänzungs- und Alternativartikeln Rücksicht zu nehmen. Werden Sonderangebote mit solchen Artikeln des Normalsortiments kombiniert, so müssen sie so placiert werden, daß der Verbraucher bei der Beschäftigung mit dem Sonderangebot auf diese Artikel hingelenkt wird oder auch umgekehrt.

Ferner spielt die Zahl der Placierungen eine große Rolle. Es ist entscheidend, ob ein oder mehrere Sonderangebotsartikel sich auf mehrere verkaufsaktive Stellen verteilen. Die Auswirkung geht aus einer Untersuchung in den USA hervor, nach der die Zahl der Sonderangebotsplätze nach einer Neuverteilung der Ausstellungsfläche im Durchschnitt von 16 auf 25 je Verkaufsraum erhöht wurden, wobei den Sonderangeboten die besten Plätze zugeteilt wurden. Das Ergebnis dieser Untersuchung zeigt, daß in der zweiten Testperiode, also nach der Platzumstellung, der Wertumsatz gegenüber der Vorperiode um ca. 78 %, der Mengenumsatz um ca. 98 % und der Bruttogewinn um ca. 53 % stieg. Bezogen auf den Gesamtumsatz, erhöhte sich der Sonderangebotsanteil um 60 %, bezogen auf den Bruttogewinn, um 40 %.[2]

Eine weitere Placierungsmöglichkeit bietet eine Zweitplacierung desselben Sonderangebotsartikels im Verkaufsraum. Dieses wiederholte, gleiche Sonderangebot im Verkaufsraum soll bewirken, daß einmal dieses Angebot in keinem Fall übersehen wird und zum anderen unentschlossene Käufer doch noch zum Kauf veranlaßt werden.[3] Daß in der Tat aus ei-

---

1) Vgl. Dreichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 7.
2) Vgl. Dillon-Studie, a.a.O., S. 53 ff.
3) Vgl. RGM, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 27.

ner Zweitplacierung große Umsatzsteigerungen resultieren, geht aus einer Untersuchung der RGH hervor. Danach erbrachten die Zweitplacierungen bei den betreffenden Artikeln Umsatzsteigerungen zwischen 250 % und 700 %.[1)]

Werden mehrere Sonderangebote oder gleiche Sonderangebotsartikel mehrfach im Verkaufsraum angeboten, so ist zu berücksichtigen, daß zwischen den Sonderangeboten genügend Abstand gehalten wird. "Seine (des Käufers, d.Verfasser) Aufmerksamkeit soll zwar auf diesen und jenen Artikel gerichtet, nicht aber wegen zu vieler Einzelhinweise vom Gesamtsortiment abgelenkt werden."[2)]

5433 Sonderangebotsdisplay

Das Sonderangebotsdisplay hat zu regeln, wodurch und wie Sonderangebote dem Verbraucher präsentiert werden. Als bevorzugte Medien der Sonderangebotspräsentation gelten die Sonder-, Auslage- und Wühltische, Säulen, Regale und Regalenden, Gondeln und Gondelköpfe, Verkaufsständer, Rollbehälter, Sockelkisten, Wannen sowie das Rondello bzw. der Pilz.[3)] Sie alle bieten den Artikel sichtoffen und griffbereit an.

Für die Verkaufswirksamkeit spielen ferner die Form, die Aufmachung, die farbliche Gestaltung sowie die Beleuchtung der einzelnen Einrichtungsgegenstände eine große Rolle. Außergewöhnliche Formen sowie effektvolle Aufmachung müssen den Verbraucher anziehen. So sollen beispielsweise nicht nur volle, sondern auch halbleere Verkaufsständer immer noch attraktiv wirken.[4)] Hinsichtlich der Bemalung sind bei den Einrichtungsmedien für Sonderangebote leuchtende und auffallende Farben zu wählen. Während beispielsweise rot in der Verkaufsraumge-

---

1) Vgl. RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 28 ff.
2) RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 134.
3) Vgl. Menninger, S., a.a.O., S. 376, 390, 539; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 254; Steinhart, W., a.a.O., S. 37; RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 24.
4) Vgl. Ramlo, J., a.a.O., S. 210.

stältung nur mit Vorsicht und sparsam anzuwenden ist, gibt es als geeignete Orte für Sonderangebote.[1]

Aber auch der besondere Einsatz der Beleuchtung kann spezifische Stärke, Farbe und Verteilung kann gerade bei Sonderangeboten zur Steigerung der Atmosphäre und der Kaufstimmung beitragen. Die Verkaufsraumausleuchtung bildet Schwerpunkte in der allgemeinen Raumausleuchtung, in der Beleuchtung der Warenregale und in der Anstrahlung von Sonderangeboten. Entsprechend dieser Staffelung sind auch die Lichtstärken in einem bestimmten Verhältnis, in der Regel 1 : 3 : 10, zu staffeln. Wird nach dieser Regel für die allgemeine Raumausleuchtung eine Beleuchtungsstärke von 1 eingesetzt, so kommt der Anstrahlung von Sonderangeboten mittels Punktstrahler, die z.T. beweglich sein können, eine zehnfache Lichtstärke zu.[2] Die Sonderangebote rücken damit durch die Auffälligkeit in den Vordergrund des Gesamtangebots.

Zum "display" gehört die geschickte Präsentation der Ware selbst. Einerseits bedingt ein Massenbedarf ein Massenangebot, und andererseits ruft ein massiertes Angebot eine verkaufsfördernde psychologische Wirkung hervor.[3] Massierte Angebote erwecken im Verbraucher die Vorstellung äußerster Kalkulation und Preiswürdigkeit. Indem erscheint der Kauf einer oder einiger Mengeneinheiten von dem Sonderangebot im Verhältnis zum gesamten "Warenberg" gering, die Angebotsmenge wird sichtlich kaum verändert. Diese Faktoren verleiten den Verbraucher gerade bei massierten Angeboten zu Impulskäufen. Das Massenangebot ist daher eine beliebte Angebotsform bei Sonderangeboten.[4] Erlaubt die

---

1) Vgl. Menninger, S., a.a.O., S. 447.
2) Vgl. Menninger, S., a.a.O., S. 420 ff.
3) Vgl. RKW, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 23.
4) Vgl. o.V., Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, a.a.O., S. 82; Menninger, S., a.a.O., S. 588, 599; Treichel, P., Das Sonderangebot, a.a.O., S. 6; Henksmeier, K.H., Hoffmann, F., a.a.O., S. 251; Packard, V., a.a.O., S. 137.

[illegible] des Sonderangebotsartikels eine solche Präsentation, so bietet hierzu die Schaufensterauslage in [illegible], auf [illegible] oder in Schaufenstern und der Waren[illegible] in Form kunstvoll gebauter Pyramiden oder Säulen.[1]

55 Werbeargumentation bei Sonderangeboten

551 Aufgabe der Werbeargumentation

Es ist ganz allgemein Aufgabe der werblichen Argumentation, bei Sonderangeboten das "Besondere" gerade dieses Angebots mittels der besprochenen Werbemittel bekanntzumachen. Diese besondere Leistung kann einmal in einer überdurchschnittlichen Qualität oder in einem exklusiven Artikel oder zum anderen - und darunter fallen die meisten Sonderangebote - im Preis zum Ausdruck kommen.

Aufgabe der Werbeargumentation ist neben der Bekanntmachung der besonderen Leistung, daß diese von den Verbrauchern als solche auch erkannt werden kann. Die besondere Leistung erlangt ihre Besonderheit nur in einem Vergleich zur Normalleistung bzw. zum normalen Angebot entweder des Anbieters, der Konkurrenten oder einer Vielzahl von Anbietern. Insofern spielt gerade bei Sonderangeboten der Vergleich in der Werbung, ob er nun direkt oder indirekt erfolgt, eine große Rolle.

552 Vergleichende Werbung

5521 Qualitätsvergleich

Beim Qualitäts- oder auch Warenvergleich muß zum Ausdruck kommen, daß es sich bei dem Sonderangebot um eine sonst nicht zu diesem Preis erhältliche Qualität handelt. Es kann sich hier beispielsweise um Alleinimporte von Wa-

---

1) Vgl. Menninger, S., a.a.O., S. 534, 539;
RGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 24 ff.

ren handeln, die nachweislich eine höhere Qualität aufweisen als vergleichbare Waren. Der Qualitätsvorzug muß dann in der Werbung durch eine Qualitätsbeschreibung kenntlich gemacht werden.

5522 Preisvergleich

Da Sonderangebote in Form von Exklusivartikeln sehr selten sind, soll im folgenden der beim Sonderangebot die Regel darstellende Preisvergleich erörtert werden. "Preisvergleiche zu Wettbewerbszwecken liegen vor, wenn Gewerbetreibende auf einen höheren Preis der angebotenen Ware oder gewerblichen Leistung Bezug nehmen, um den von ihnen geforderten niedrigeren Preis als besonders vorteilhaft herauszustellen."[1]

Das Sonderangebot soll ex definitione Ausdruck der betrieblichen Leistungsfähigkeit sein. Ist nun der Preis des oder der Sonderangebotsartikel niedriger als vorher oder als bei den Konkurrenten, dann setzt dies voraus, daß die übrigen Leistungen nicht teurer sind, sondern den Leistungen der Mitbewerber entsprechen. Entweder wird das Leistungsgesamt eines Betriebes im Durchschnitt billiger als bei den Konkurrenten, oder es werden lediglich Leistungsteile verbilligt, ohne das übrige Leistungsvolumen zu verteuern.

Es ist evident, daß kein Betrieb in seinem Leistungsgesamt dem andern gleicht. Da die einzelne Gesamtleistung aus Warenleistung und Handelsleistung besteht, setzt ein vergleichbares Leistungsgesamt auch homogene Handelsleistungen voraus.[2] Macht man allerdings die Annahme, daß in einem strukturell abgrenzbaren Gebiet das übliche Angebot der Wettbewerber einander weitgehend entspricht und der Wettbewerb selektiv ausgetragen wird, so ist wohl jener leistungsfähiger, der öfters Sonderan-

---

1) Illert, S., Der Preisvergleich mit empfohlenen Endverbraucherpreisen, Köln 1965, S. 15.
2) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 45 ff.

gebote bringt oder gleich viele Sonderangebote mit stärkerer Preisherabsetzung. Betreiben Einzelhandelsunternehmen auf lange Sicht eine aktive Sonderangebotspolitik, so lassen sich die Leistungsvorteile gegenüber den Wettbewerbern wohl erkennen. Auf die gesamte Problematik kann hier allerdings nicht weiter eingegangen werden. Es soll lediglich gezeigt werden, welche Schwierigkeiten sich bei einem Preisvergleich bei Sonderangeboten ergeben können.

In der Werbeargumentation hinsichtlich des Preisvergleichs ist auf die Warenart Rücksicht zu nehmen. Handelt es sich bei dem Sonderangebot um weniger bekannte Artikel, so gilt es neben dem Beweis der Qualitätsgarantie den Niedrigpreis erkennbar und glaubhaft zu machen. Bei in Qualität und Preis bekannten Artikeln - und damit ist die Mehrzahl der Sonderangebote angesprochen - geht es lediglich um die Bekanntmachung des Niedrigpreises.

Der Preisvergleich kann nun in der Werbung direkt oder indirekt zum Ausdruck kommen. Indirekt kommt er zum Ausdruck, wenn lediglich der Preis des Sonderangebots angegeben wird, wobei es sich in der Regel um eine Alleinstellungswerbung handelt. Es bleibt hier jedem einzelnen Verbraucher überlassen, den Vergleich gedanklich vorzunehmen. Hierher gehört auch die Sonderangebotsplacierung neben vergleichbaren Substituten im Verkaufsraum. Auch hier wird der Käufer zum Preisvergleich angeregt. Beim direkten Preisvergleich dagegen wird der Sonderangebotspreis einem durchgestrichenen Preis, einem sonstigen regulären Preis bzw. einem empfohlenem Richtpreis oder Listenpreis gegenübergestellt. Da jeder vergleichenden Werbung die Gefahr der Wettbewerbsbeeinflussung innewohnt, sind dieser werblichen Argumentation rechtliche Grenzen gesetzt.

553 Rechtliche Grenzen der Werbebehauptungen

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, in die Diskussion um den Preisvergleich einzutreten, zumal in Literatur und in Jurisdiktion darüber keine einhellige Meinung vorherrscht. So gibt es Gerichte, die den Preis-

vergleich bejahen, und solche, die ihm ablehnend gegenüberstehen.[1]

Die vergleichende Werbung, die zwar im Gesetz nicht direkt und ex pressis verbis enthalten und damit nicht verboten ist, wird dagegen von der Jurisdiktion als ein Verstoß gegen die "guten Sitten" und damit als grundsätzlich unzulässig angesehen.[2] Als unlauter wird betrachtet, "die eigene Person, Ware oder Leistung zu der Person, Ware oder Leistung eines Mitbewerbers in Beziehung zu setzen"[3]. Bei der vergleichenden Werbung kommen in erster Linie das "Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb" (UWG) und u.U. das Rabattgesetz (RabG) in Frage. Die Generalklausel in § 1 UWG besagt, daß eine vergleichende Werbung dann verboten ist, wenn sie gegen die guten Sitten verstößt. Nach § 3 UWG ist die vergleichende Werbung dann unzulässig, wenn infolge unwahrer und unklarer Angaben die Abnehmer irregeführt bzw. getäuscht werden.

Die werbliche Hervorhebung einer Preissenkung kann nun auf zwei Arten erfolgen, und zwar in einer Preisgegenüberstellung und in einem Preisnachlaß.[4] Entsprechend trifft entweder das UWG oder das RabG zu.

Die Preiswürdigkeit bei Sonderangeboten kann ganz allgemein gesehen nur dann zum Ausdruck kommen, wenn der Sonderangebotspreis zu einem höheren Preis in Relation gesetzt wird. Dieser Bezugspreis kann einmal der eigene normal gültige Verkaufspreis sein und zum anderen der marktübliche Verkaufspreis.[5] Die Problematik liegt nun

---

1) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 11 ff., und die dort zitierte Literatur.
2) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 199; Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 288, 291, sowie die dort zitierten Quellenangaben. Eine ausführliche Darstellung der Argumente für und gegen die vergleichende Werbung findet sich bei: Karp, D., Das Wesen der vergleichenden Reklame, Diss. Köln 1963, S. 117 ff.
3) Woll, A., a.a.O., S. 98.
4) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 15.
5) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 16 ff.

darin, daß gerade dieser Bezugspreis ein schillerndes Phänomen darstellt. Ist er nämlich ein empfohlener Richtpreis, so würde es sich nur dann um eine echte Preissenkung und damit um einen echten Leistungsvorteil handeln, wenn alle in Frage kommenden Mitbewerber sich an den Richtpreis halten und dieselben Handelsleistungen anbieten würden. Dies ist dann sehr unrealistisch, wenn einige Mitbewerber vom Richtpreis abweichen oder dieser in sich zusammengefallen ist. Eine solche auf den Richtpreis bezogene Werbeankündigung ist dann wettbewerbsfremd, wenn "unter Berufung auf einen seine Funktion gar nicht mehr ausübenden Richtpreis" der "Eindruck eines besonders günstigen Preisangebots"[1] hervorgerufen wird.

Ist der Bezugspreis dagegen ein Listen-, Katalog- oder Bruttopreis, so ist dieser Begriff in Ermangelung einer Definition "für weite Verkehrskreise undurchsichtig"[2] und einer so vielgestaltigen Mehrdeutigkeit unterworfen, daß es unmöglich ist, ihn zu Vergleichszwecken heranzuziehen.[3]

Für die Unzulässigkeit des Preisvergleichs ist nun entscheidend, welcher maßgebliche Sinn den Werbebehauptungen beigegeben wird.[4] Liegt der vergleichenden Werbung der Gedanke zugrunde, daß der Wettbewerb verfälscht werden soll oder daß mit der "Werbemaßnahme eine Irreführung oder Täuschung der Verbraucher einhergeht oder sie unmittelbar auf die Vernichtung von Wettbewerbern zielt"[5], so ist sie unzulässig. Das ist dann der Fall, wenn Preisvergleiche zu Bezugspreisen vorgegeben werden, die reali-

---

1) o.V., 20 Prozent unter Richtpreis, in: Die Absatzwirtschaft, März 1963, S. 182.
2) o.V., Werbeankündigung "Unter empfohlenem Richtpreis", in: Die Absatzwirtschaft, 1. Februarausgabe, 1965, S. 111; vgl. auch o.V., Bruttopreise - Nettopreise, in: Die Absatzwirtschaft, Mai 1963, S. 356.
3) Vgl. o.V., Werbevergleich mit empfohlenem Richtpreis, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Jan. 1965, S. 59 ff.; Illert, S., a.a.O., S. 21, 24.
4) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 26.
5) Martino, H.D., a.a.O., S. 288.

ter nicht stimmen. Anders verhält es sich, wenn es sich um marktgerechte Bezugspreise handelt und eine echte Preissenkung vorliegt. Hier wird die Markttransparenz erhöht und der Wettbewerb gefördert. Insofern stellt z.B. eine Werbeankündigung "20 % unter dem empfohlenen Richtpreis" für sich allein gesehen noch keinen Verstoß gegen § 3 UWG dar.[1)]

Die vergleichende Werbung, gleichgültig, ob es sich um einen Waren- oder Preisvergleich handelt, ist bei einer direkten Bezugnahme auf den Konkurrenten unzulässig.[2)] Bei einer indirekten Bezugnahme, einem anonymen Vergleich, ist zu unterscheiden, ob eine Bezugnahme auf den anderen Mitbewerber aus den Begleitumständen hervorgeht oder ob sich die Bezugnahme auf eine ganze Gruppe von Mitbewerbern bezieht.[3)] Als Kriterium für eine indirekte Bezugnahme wird angesehen, wenn ein nicht unerheblicher Teil der angesprochenen Umworbenen den Konkurrenten erkennt.[4)] Allgemeine Anpreisungen letztlich, die sich weder auf einen bestimmten noch auf einen anonymen Mitbewerber oder Mitbewerberkreis beziehen, sind dagegen stets zulässig.[5)]

Handelt es sich dagegen um eine Alleinstellungswerbung, die auf die Gesamtheit der Mitbewerber gerichtet ist, so ist sie in jedem Fall zulässig, wenn nicht besondere Begleitumstände eine gezielte Bezugnahme erkennen lassen.[6)] Der Verbraucher ist bei der Alleinstellungswerbung zu einem selbständigen Vergleich aufgerufen, dessen Zielrichtung seiner Vorstellungswelt entspringen kann. Der Werbende beeinflußt ihn nicht in Richtung auf einen oder mehrere bestimmte Mitbewerber, sondern regt ihn lediglich zum Preisvergleich von Konkurrenzangeboten an.[7)]

---

1) Vgl. o.V., Werbung mit Rabatten auf Listenpreise, in: Die Absatzwirtschaft, 2. Aprilausgabe 1965, S. 459.
2) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 49.
3) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 51 ff.
4) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 52; Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 294.
5) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 294.
6) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 58 ff.
7) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 59 ff.; Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 292.

Während in den besprochenen Fällen ein Verstoß gegen § 1 UWG vorliegt, kommt dagegen § 3 UWG dann in Frage, wenn eine irreführende Werbung vorliegt, die den Anschein eines besonders günstigen Angebots erwecken soll. Dieser Paragraph, dessen bedeutsamstes Kriterium der Wahrheitsgrundsatz ist, dient somit dem Individualschutz.[1] Als solche irreführenden Preisvergleiche sind in Anlehnung an Illert folgende zu nennen: die Gegenüberstellung des Eigenpreises mit einem überholten Listenpreis, eine objektiv unwahre und unklare Vergleichsbasis, selbstverständliche allgemeine Richtpreisunterbietungen, Verschweigen wesentlicher Umstände, X % unter Listenpreis sowie Mondpreis-Unterbietung.[2]

Erlaubt sind dagegen nach herrschender Ansicht undeklarierte Preisgegenüberstellungen sowie durchgestrichene Empfehlungspreise dann, wenn sie der Wahrheit entsprechen und ihnen eine echte Marktfunktion zukommt.[3] Ferner ist nach der neuesten Rechtsprechung die vergleichende Werbung "20 % unter dem empfohlenen Richtpreis" erlaubt, sofern der Werbungtreibende lediglich auf den vom Großhändler oder Hersteller "empfohlenen" Richtpreis Bezug nimmt.[4] Alle diese Fälle sind daher unter den gemachten Annahmen bei der werblichen Argumentation von Sonderangeboten erlaubt. Erleichtert werden solche Ankündigungen bei Sonderangeboten durch den Tatbestand, daß diese z.T. nur kurzfristig gelten und die Sonderangebotspreise nur über den Sonderangebotszeitraum herabgesetzt sind. Der Verbraucher wird dabei lediglich über die zulässige preissenkende Maßnahme informiert und weiß,

---

1) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 70 ff.
2) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 71 ff.; Marzen, W., a.a.O., S. 173; o.V., Sensationell preisniedrig, in: Die Absatzwirtschaft, 1. Aprilausgabe 1964, S. 394.
3) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 80 ff.; o.V., "Durchgestrichene Preise", in: Die Absatzwirtschaft, Sept. 1963, S. 602; Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 588.
4) Vgl. o.V., Werbeankündigung "Unter empfohlenem Richtpreis", a.a.O., S. 111 ff.; Illert, S., a.a.O., S. 75 ff.

daß diese nur kurzfristig gilt. Eine Irreführung oder Täuschung liegt dabei in der Regel nicht vor.[1]

Als weitere rechtliche Schranke bei Preisvergleichen dient das Rabattgesetz. Hiernach sind Preisnachlässe im Einzelverkauf an Letztverbraucher auf Waren des täglichen Bedarfs, worunter alle vertretbaren Waren verstanden werden,[2] grundsätzlich verboten. Die Ausnahmen regelt das Rabattgesetz. Die Frage der Anwendung dieses Gesetzes hängt von dem Begriff des Preisnachlasses ab, der in § 1 Abs. 2 RabG definiert ist. Dabei sind Preisnachlässe Nachlässe von den Preisen, die der Unternehmer ankündigt oder allgemein fordert (§ 1 Abs. 2 RabG). Preisnachlässe sind also dann zulässig, wenn es sich um die Ankündigung der Differenz zwischen Marktpreisen bzw. Normal- oder Allgemeinpreisen von Waren des Anbieters und dem durch den Nachlaß gewährten Ausnahmepreis handelt.[3] Dieser Regelung liegt der Gedanke zugrunde, daß der an den letzten Verbraucher anbietende Unternehmer sich im Einzelfall nicht "selbst unterbietet", sondern seinen eigenen Preisen treu bleiben soll.[4] Handelt es sich bei dem neuen Preis des im Preis herabgesetzten Artikels dagegen um einen neuerlich geforderten Allgemeinpreis, so liegt diese Preispolitik außerhalb des Anwendungsbereiches des Rabattgesetzes. Werden diese Preisherabsetzungen in Form von Preisgegenüberstellungen den Abnehmern bekannt gemacht, so bedeutet dies lediglich, daß neben dem neuen Normalpreis auch der alte Preis angegeben wird, der jedoch durchgestrichen oder in anderer Form als gegenstandslos gekennzeichnet ist. Da in diesem Fall kein Preisnachlaß, sondern eine jedem Abnehmer erkennbare Preisherabsetzung vorliegt, handelt es sich um keinen Verstoß nach dem Rabattgesetz.[5]

---

1) Vgl. Wegner, H.J., a.a.O., S. 141 ff.
2) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 934.
3) Vgl. Illert, S., a.a.O., S. 110 ff.
4) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 939.
5) Vgl. Baumbach, A., Hefermehl, W., a.a.O., S. 944.

Abschließend sei nochmals erwähnt, daß der Preisvergleich in der deutschen Literatur und Jurisdiktion unterschiedlich behandelt wird und daß weder das UWG noch das RabG geeignet ist, die wirtschaftliche Praxis vergleichender Werbung eindeutig einzubeziehen.[1] Im übrigen sei angeführt, daß ein Waren- bzw. ein Preisvergleich in Gestalt von Sonderangeboten dann zu begrüßen ist, wenn es sich tatsächlich um Sonderangebote gemäß der Definition handelt, sie also dem Leistungsprinzip entsprechen. Der Werbungtreibende soll hier nicht "Richter in eigener Sache" sein, sondern lediglich Fakten einander gegenüberstellen. Dabei sollte sogar eine wahrheitsgemäße direkte Bezugnahme gestattet sein.[2] Denn durch ein solches Verbot wird nur die Markttransparenz verringert, und der Mitbewerber wird nicht dazu angehalten, entweder geringere Leistungen zu verbessern oder die gewöhnlichen Leistungen zu verbilligen. Aus der Gefahr heraus, es könnten bei der Werbeargumentation unrichtige Angaben gemacht werden, sollte daher der Warenvergleich bzw. Preisvergleich nicht generell verboten werden.[3] Ferner wird erfahrungsgemäß eine Vergleichswerbung die Markttransparenz gegenüber den

---

1) In Fachkreisen ist man sich der Reformbedürftigkeit insbesondere des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb längst im klaren. Ein Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des UWG, der insbesondere auf dem Gebiet der vergleichenden Werbung neue Regelungen vorsieht, wurde daher dem Bundestag bereits vorgelegt. Dieser vorerst konzipierte Entwurf würde allerdings die Sonderangebotspraxis ungewollt sehr stark beschränken, wenn nicht sogar unmöglich machen, weshalb er Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen war. Vgl. o.V., Bonner Angriff auf den unlauteren Wettbewerb, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 74 vom 26.3.1968, S. 8; o.V., Kartellgesetz-Novelle ist schon in Arbeit, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 36 vom 2.5.1968, S. 25.

2) Vgl. Woll, A., a.a.O., S. 101, sowie die dort zitierte Literatur.

3) Vgl. Scheele, W., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 200 ff.

Verbrauchern erhöhen.[1] So wird dem Preisvergleich "eine in der wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft unerläßliche Informationsfunktion zugedacht".[2] Einem grundsätzlichen Verbot der vergleichenden Werbung kann daher nicht zugestimmt werden.[3]

6 Schlußbetrachtungen

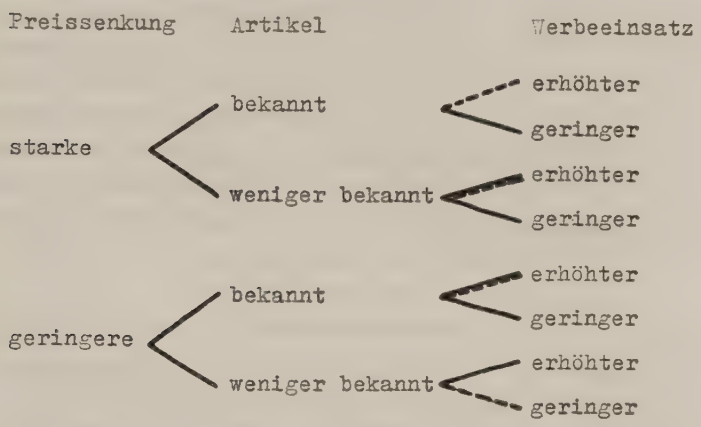
61 Kombination der absatzpolitischen Instrumentalfaktoren

Es wurde ausführlich gezeigt, daß das Sonderangebot aus drei absatzpolitischen Instrumentalfaktoren besteht. Obwohl alle drei Faktoren vorhanden sein müssen, kann von ihnen mit unterschiedlicher Intensität Gebrauch gemacht werden. Zwischen den einzelnen Instrumentalfaktoren bestehen Interdependenzen, die zwar eine teilweise, nicht aber eine völlige Substituierbarkeit der einzelnen Faktoren bewirken können[4]. Geht man bei der kombinatorischen Erfassung jeweils von den Extremen des intensitätsmäßigen Einsatzes der einzelnen Instrumentalfaktoren aus, so erhält man für Sonderangebote vereinfachend acht Möglichkeiten, die folgendes Schaubild schematisch darstellt. Die durchgezogenen Linien stellen dabei die wahrscheinlicheren, die unterbrochenen Linien die unwahrscheinlicheren Kombinationen dar. Treten beide Linienarten zusammen

---

1) Vgl. Woll, A., a.a.O., S. 105.
2) Illert, S., a.a.O., S. 11.
3) Vgl. auch Woll, A., a.a.O., S. 105.
4) Vgl. auch die Ausführungen über die Kombination der absatzpolitischen Instrumente, die für den kombinierten Einsatz der Instrumentalfaktoren bei Sonderangeboten nur bedingt angewendet werden können, bei Gutenberg, E., a.a.O., S. 468 ff.; Beyeler, L., Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Bern 1964, S. 35 ff.; Sundhoff, E., Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 19.

auf, so kann zwischen beiden Möglichkeiten mit variabler Intensität gewählt werden.



Interpretiert, besagt das Schaubild, daß sich die Werbung beispielsweise bei einer starken Preissenkung der Sonderangebote, wie es in der Regel der Fall ist, und einem bekannten Artikel auf die Bekanntmachungsfunktion beschränken kann. Anders verhält es sich, wenn eine geringere Preissenkung bei einem weniger bekannten oder sogar unbekannten Artikel vorgenommen wird. Hier ist ein erhöhter Werbeeinsatz erforderlich. Entsprechend sind die übrigen Möglichkeiten zu interpretieren. Allgemein kann gefolgert werden, daß bei Vorhandensein starker Intensitäten bei zwei Instrumentalfaktoren der dritte nur eine geringe Intensität aufzuweisen braucht. Wird dagegen der eine Faktor mit einer hohen Intensität, der zweite dagegen mit geringerer Intensität eingesetzt, so ist für den dritten je nach Dominanz des ersten bzw. zweiten Faktors der intensitätsmäßige Einsatz entsprechend zu bestimmen.

Bei der Betrachtung dieses Schemas muß berücksichtigt werden, daß nur die intensitätsmäßigen Extreme der Instrumentalfaktoren aufgezeigt wurden. Selbstverständlich liegt zwischen starker und geringer Preissenkung, bekanntem und

weniger bekanntem Artikel, erhöhtem und geringerem Werbeeinsatz eine Vielzahl von Zwischenabstufungen, auf die hier nicht eingegangen werden kann. Es ist evident, daß es kein für alle Branchen allgemeingültiges quantifizierbares Schema für den kombinierten Einsatz der Instrumentalfaktoren geben kann und daß dadurch der Intuition ein großer Spielraum zukommt. Das Schema bzw. eine analytische Erfassung der Möglichkeiten soll im Hinblick auf eine Optimierung betrieblicher Ziele, z.B. des Gewinns, lediglich dazu dienen, die mit einer Entscheidung verbundenen Risiken zu vermindern.

62 Gesamtplanung der Sonderangebote

Zum Begriff der Sonderangebote gehört, daß sie planvoll einzusetzen sind. Nur eine bewußt geplante und gezielte Sonderangebotsaktion kann Anspruch auf ein echtes Sonderangebot erheben. Das bedingt, daß jedes Sonderangebot bis ins Detail geplant werden muß. In diese Gesamtplanung ist neben der besprochenen optimalen Kombination der Instrumentalfaktoren Artikel, Preis und Werbung zusätzlich der Zeitfaktor einzubeziehen.

Die erste Frage bei der Sonderangebotsplanung lautet daher, welcher Artikel zu welchem Zeitpunkt angeboten werden soll. Artikel und Angebotszeitpunkt sind eng miteinander verbunden. Bedenkt man, daß nach bestimmten Warenarten zu ganz bestimmten Zeiten ein erhöhter Bedarf auftritt, wie beispielsweise bei den Saisonartikeln, so wird die größte Wirkung dann erzielt, wenn Sonderangebotsaktionen zu Zeiten des größten Bedarfs unter Voraussetzung einer normalen Kaufkraft erfolgen.[1] In diesem Zusammenhang sei an die Ausführungen in der sortimentspolitischen Behandlung der Sonderangebote verwiesen. Eine Einschränkung erfährt obige Aussage dadurch, daß das "Besondere" am Sonderangebot, und zwar in der Regel der Niedrigpreis, verkaufspsychologisch gesehen zum Kauf anreizt, und Sonder-

---

1) Vgl. auch Ruberg, C., Der Einzelhandelsbetrieb, a.a.O., S. 100 ff.

angebote in solchen Fällen dazu dienen, in Zeiten geringen Bedarfs den Umsatz zu beleben, um etwaige Umsatzschwankungen auszugleichen. Hier wird versucht, den Bedarf entweder vor- oder nachzuverlagern. Als Beispiel seien Sonderangebote in Pelzwaren in der Sommerzeit angeführt. Während nun im ersten Fall, nämlich bei Auftreten hohen Bedarfs, Sonderangebote in erster Linie einen Leistungsbeweis darstellen, dienen sie im zweiten Fall, bei der Bedarfsvor- oder -nachverlagerung, vorwiegend als Mittel der Verkaufsförderung.

Ist nun die Entscheidung darüber gefallen, welche Artikel bzw. welche Artikelkombinationen zu welchen Zeiten angeboten werden sollen, so sind weiterhin die preis- und werbepolitischen Fragen zu klären. Für jeden geplanten Sonderangebotsartikel müssen dann der voraussichtliche Verkaufspreis und damit die Preissenkung sowie die Auswahl der geeignetsten Werbemittel festgelegt werden.

Neben der optimalen Kombination der einzelnen Instrumentalfaktoren und der Festlegung des geeignetsten Zeitpunktes bei Sonderangeboten ist ferner deren Einfluß auf Umsatz, Ertrag und u.U. Gewinn zu ermitteln. Erst durch die planmäßige Einbeziehung der Erfolgsfaktoren wird letztlich über Einsatz oder Nichteinsatz von Sonderangeboten entschieden. Dabei geht es um die Berücksichtigung der positiven oder negativen Erfolgsveränderungen sowohl bei Sonderangeboten als auch bei verbundenen Sortimentsteilen oder u.U. beim Gesamtsortiment.

Ist für den Einsatz von Sonderangeboten entschieden worden, so sind den Erwartungswerten der Durchführungszeit solcher Aktionen die Durchschnittswerte aus der vorhergehenden Zeit gegenüberzustellen. Diese Plan- bzw. Solldaten sind im Nachhinein mit den Istdaten zu vergleichen, um entsprechende Abweichungen feststellen zu können. Diese Kontrolle soll Aufschluß über die Intensität der Erfolgsbeeinflussung durch Sonderangebote geben. We-

ben der Erfassung der Durchschnittswerte der einzelnen Erfolgskomponenten, wie Umsatz, Ertrag und voraussichtlicher Gewinn, aus der Zeit vor einer Sonderangebotsaktion sollen ferner die Veränderungen während und nach der Aktion festgestellt werden. Eine Planung, die alle diese Faktoren berücksichtigt, dient dann als gute Entscheidungsgrundlage für zukünftige Sonderangebotseinsätze.

Im folgenden sei ein Grundschema für Sonderangebotseinsätze gebracht, das lediglich den Mindestanforderungen Rechnung trägt und nur die Ausgangsdaten einbezieht. Die in einigen Zeilen aggregierten Größen, wie beispielsweise die Werbemittel, müssen entsprechend den jeweiligen Bedürfnissen des betreffenden Unternehmens aufgegliedert werden. Auf diesem Grundschema aufbauend, ist dann die Erfolgsrechnung für Sonderangebote durchzuführen.

Tab. 11

Sonderangebotsplan

	Vorgang	Artikel i (i = 1 bis n)
Zeitplanung	Aktionsdauer von ... bis ...	
Erfolgsplanung	Normale Verkaufsmenge	
	Geschätzte Aktionsmenge	
	Normaler Verkaufspreis	
	Aktionspreis	
	Einkaufspreis	
	"Sonder"-Einkaufspreis	
	Preissenkung absolut	
	Aktionskosten	
Werbeplanung	Werbemittel	
	Placierung im Verkaufsraum	

Forts. v. Tab. 11

	Vorgang	Artikel i (i = 1 bis n)
Sortiments-planung	Alternativartikel	
	Komplementärartikel	
Kontrolle	Verkaufsmenge während der Aktion	
	Verkaufsmenge nach der Aktion	
	Besondere Bemerkungen	

Abschließend sei erwähnt, daß den Reaktionen der Konkurrenten nur mit einem perfekten Sonderangebotsplan, der seinerseits flexibel sein muß, vorgebeugt und begegnet werden kann. Dabei genießen Klein- und Mittelbetriebe gegenüber Großbetrieben mit ihrem oft langen und zeitraubenden Instanzenweg den Vorzug, daß bei ihnen allgemein Entscheidungen schneller getroffen werden können als in den Großbetrieben des Einzelhandels.[1)]

63 Einfluß der Sonderangebote auf das Betriebsergebnis

Bei den wenigen vorliegenden Untersuchungen wurde generell festgestellt, daß Sonderangebote in allen Fällen das Betriebsergebnis positiv beeinflussen. Unter der Voraussetzung einer vorhandenen betrieblichen Leistungsfähigkeit stellen sie daher ein Mittel zur Verkaufsförderung und zur Gewinnerhöhung dar. Da der Umsatz in der Regel durch Sonderangebote steigt, diese Steigerung jedoch mit einer Preissenkung verbunden ist, sind Angaben über den

---

1) Vgl. Scheele, K., Richtiger Preis, besserer Absatz, a.a.O., S. 157.

relativen Anteil des Brutto- oder auch Nettogewinns am Umsatz nicht aussagekräftig. Wichtig ist, zu wissen, wie sich die absoluten Größen verändert haben. Nach einer Untersuchung, die in 10 Selbstbedienungsbetrieben durchgeführt wurde, stieg der Bruttogewinn bei den in die Sonderangebotsaktion einbezogenen Artikeln auf das 4,9fache bis 12,0fache gegenüber den Durchschnittswerten aus der Zeit vor dieser Aktion.[1)]

Betrachtet man nicht die Steigerung, die sich bei dem einzelnen Sonderangebot auswirkt, sondern die Veränderung des gesamtbetrieblichen Ergebnisses, worauf es eigentlich ankommt, so kam die AGH in Untersuchungen, die sie in drei Betrieben unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Konkurrenzsituation des Lebensmitteleinzelhandels durchführte, zu interessanten Ergebnissen. Als Vergleichswerte dienten in allen diesen Fällen die beiden Wochen vor dem Aktionszeitraum. Unter Abzug der Kosten ist dann der gesamtbetriebliche Reingewinn infolge der Sonderangebotsaktion bei einem Kleinstraumunternehmen um ca. 16 %, bei einem Unternehmen mittlerer Größe um ca. 10 % und bei einem Großunternehmen um ca. 20 % gestiegen.[2)]

64 Auswirkung einer "Sonderangebotsinflation"

Das Sonderangebot als Ausdruck betrieblicher Leistungsfähigkeit stellt ein absatzpolitisches Mittel dar. Seine Bedeutung darf dabei nicht überbewertet werden, denn im Konzert der absatzpolitischen Mittel ist das Sonderangebot nur e i n e Möglichkeit, aktiv in den Absatzmarkt einzugreifen.

---

1) Vgl. o.V., Erfolge mit Sonderangeboten, a.a.O., S. 47 ff.; vgl. auch die Veränderung des Bruttogewinnanteils am Umsatz durch Sonderangebote in der Eagle-Studie, a.a.O., S. 22 ff., sowie in der Dillon-Studie, a.a.O., S. 53 ff.

2) Vgl. AGH, Kalkulieren - Profitieren, a.a.O., S. 100 ff.

Sonderangebote sind nur solange sinnvoll, als Unterschiede in den Leistungsvorteilen existieren. Bieten alle konkurrierenden Einzelhandelsbetriebe in einem bestimmten Einzugsgebiet Leistungsvorteile selektiv an, dann können Unterschiede lediglich noch bezüglich der Warenart bzw. des Artikels und der Intensität der Leistungsvorteile, nämlich dem Preissenkungsgrad, bestehen. Da für Sonderangebote ein begrenztes Spektrum an Artikeln in Frage kommt, bleibt als Ausweg allein die Intensität der Preissenkung als Handlungsalternative.

Käme es zu einer Sonderangebotsinflation, so würde sich wahrscheinlich nach einer Phase heftigen Preiswettbewerbs auch bei der selektiven Preissenkung eine Assimililierung auf lange Sicht abzeichnen. Der Preiswettbewerb würde wieder an Schärfe verlieren, indem das "Besondere" der selektiven Preissenkung zum "Alltäglichen" wird.

Für den Konsumenten bringt eine zunehmende Sonderangebotsinflation den Nachteil mit sich, daß das Ziel einer Erhöhung der Markttransparenz in ihr Gegenteil verwandelt würde. Eine Flut von Sonderangeboten würde daher seine Marktübersicht verringern.

Nur wenn Sonderangebote im Rahmen des Definitionsbereichs in Kenntnis der betrieblichen Möglichkeiten sinnvoll eingesetzt werden, kann ein fairer Wettbewerb garantiert, die betriebliche Absatzpolitik verbessert und dem Verbraucher gedient werden.

Abkürzungsverzeichnis

AGV	=	Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e.V.
AO	=	Anordnung
B Anz	=	Bundesanzeiger
Bayer. ObLG	=	Bayerische Oberste Landesgericht
BGH	=	Bundesgerichtshof
EPA	=	European Productivity Agency
GFM	=	Gesellschaft für Marktforschung mbH
GG	=	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949
GRUR	=	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht
GWB	=	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 17.7.1957
HDE	=	Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels e.V.
Ifo	=	Institut für Wirtschaftsforschung e.V.
ISB	=	Institut für Selbstbedienung e.V.
JR	=	Juristische Rundschau
LG	=	Landgericht
NJW	=	Neue Juristische Wochenschrift
OEEC	=	Organization for European Economic Cooperation
OLG	=	Oberlandesgericht
OVG	=	Oberverwaltungsgericht
RabG	=	Gesetz über Preisnachlässe (Rabattgesetz) vom 25.11.1933 i.d.F. der Gesetze vom 27.7.1954 und vom 11.3.1957
R Anz	=	Reichsanzeiger
RGBl	=	Reichsgesetzblatt
RGH	=	Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels beim Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.

RWM	=	Reichswirtschaftsministerium
SB	=	Selbstbedienung
SZ	=	Süddeutsche Zeitung
UWG	=	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vom 7. Juni 1909 i.d.F. des Gesetzes vom 11.3.1957
VG	=	Verwaltungsgericht
VO	=	Verordnung
WRP	=	Wettbewerb in Recht und Praxis
WuW	=	Wirtschaft und Wettbewerb
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

Literaturverzeichnis

1. Bücher

Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München-Berlin 1958

Albach, H.: Zur Sortimentskalkulation im Einzelhandel, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962

Baumbach, A., Hefermehl, W.: Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, Band I: Wettbewerbsrecht, 9. Aufl., München-Berlin 1964

Behrens, K.C.: Wandel im Handel, Wiesbaden 1962

Bergler, G.: Verbrauchsforschung zwischen Mensch und Wirtschaft, München 1961

Beyeler, L.: Grundlagen des kombinierten Einsatzes der Absatzmittel, Bern 1964

Bouffier, W.: Preisbildung im Einzelhandel, in: Internationales Gewerbearchiv, 2. Jg., St. Gallen 1954

Bredt, O.: Die Krise der Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1956

Bürgi, E.: Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, Bern 1949

Bürgi, E.: Wege zum optimalen Sortiment, Zürich 1962

Busold, E.A.:	Moderne Einzelhandelswerbung, München 1961
Callmann, R.:	Das deutsche Kartellrecht. Kommentar, Berlin 1934
Deppe, H.D.:	"Selbstkosten" - eine betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Preisuntergrenze?, in: Fikentscher, W., Die Preisunterbietung im Wettbewerbsrecht, 2. erw. Aufl., Heidelberg 1962
Dubberke, H.A.:	Betriebswirtschaftliche Theorie des privaten Haushalts, Berlin 1958
Eucken, W.:	Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Bern und Tübingen 1952
Fettel, J.:	Marktpreis und Kostenpreis, Meisenheim am Glan 1954
Fikentscher, W.:	Die Preisunterbietung im Wettbewerbsrecht, 2. erw. Aufl., Heidelberg 1962
Filene, E.:	Mehr Rentabilität im Einzelhandel, Erfurt-Berlin o.J.
Fischer, G.:	Die Betriebsführung, 1. Band: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Heidelberg 1961
Fischer, G.:	Die Betriebsführung, 2. Band: Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Aufl., Heidelberg 1961
Friedrichs, G.:	Verkaufswerbung, ihre Technik, Psychologie und Ökonomie, Berlin 1958
Gamm v., O.F.:	Wettbewerbsrecht, Köln-Berlin-München 1964

Gartmayr, E.: Nicht für den Gewinn allein, Frankfurt am Main 1964

Geertmann, J.A.: Der Betrieb und der Markt, Herne-Berlin 1963

Gerth, E.: Die Bedeutung des Verbrauchsnutzens für den Absatz, Berlin 1965

Grieder, P., Mahler, H.E., Prieß, F., Weinhold, H.: Produktivitätssteigerung im Handel, Bern 1960

Groß, H.: Neue Ideen in der Wirtschaft, Düsseldorf 1960

Gsell, E.: Die Preiskalkulation im Handel, in: o.V., Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944, S. 38 - 66

Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln und Opladen 1963

Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Band: Der Absatz, 4. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1962

Hartl, F.: Handels- und Herstellermarken in der Lebensmittelbranche, Köln und Opladen 1960

Hauffe, H.G.: Die liebe Konkurrenz, Düsseldorf-Wien 1962

Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Gutenberg, hrsg. von H. Koch, Wiesbaden 1962

Henksmeier, K.H., Hoffmann, F.: Die Arbeitsorganisation im SB-Laden, Köln 1963

Henzler, R.: Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962

Herzberg, L.: Die Preisschleuderei und die Mittel ihrer Bekämpfung, Greifswald 1916

Hirsch, J.: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Tübingen 1925

Hoppmann, E.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin-Frankfurt 1959

Hoppmann, E.: Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957

Horacek, M.: Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950

Humbel, P.: Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Zürich 1958

Hundhausen, C.: Werben oder beherrschen, Essen 1950

Illert, S.: Der Preisvergleich mit empfohlenen Endverbraucherpreisen, Köln 1965

Jacob, H.: Preispolitik, Wiesbaden 1963

Jagberger, R.: Die Grenzen der wirtschaftlichen Werbung, Stuttgart 1967

Jefferys, J.B., Knee, D.: Europas Einzelhandel, Frankfurt am Main 1965

Kalussis, D.: Betriebslehre des Einzelhandels, Köln und Opladen 1960

Kathrein, O.: Nachfrage im Wettbewerb, Schriftenreihe "Der Betrieb", Düsseldorf 1960

Katona, G.: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, Tübingen 1960

Katona, G.: Die Macht des Verbrauchers, Düsseldorf-Wien 1962

Knöpfle, R.: Der Rechtsbegriff "Wettbewerb" und die Realität des Wirtschaftslebens, Köln-Berlin-Bonn-München 1966

Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Aufl., Berlin 1958

Kosiol, E.: Warenkalkulation in Handel und Industrie, 2. Aufl., Stuttgart 1953

Kropff, H.F.J.: Angewandte Psychologie und Soziologie in Werbung und Vertrieb, Stuttgart 1960

Liedgens, H.: Die Absatzbewegungen im Einzelhandel, Köln und Opladen 1962

Lutz, H.: Warum feste Preise für Markenartikel? München 1952

Marrè, H.: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes, Köln 1960

Martin, O., Maassen, F.: Absatzpolitik und Absatzorganisation im Nahrungsmittelgroßhandel, Köln 1958

Martineau, P.: Kaufmotive, Düsseldorf 1959

Marzen, W.: Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, Saarbrücken 1964

Meithner, K.: Die Preise bei mangelhafter Konzentration von Angebot und Nachfrage, Wien 1929

Mellerowicz, K.: Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München-Berlin 1955

Menninger, S.: Verkaufsaktive Ladengestaltung von a - z, Bad Wörishofen 1964

Meyer, P.W.: Die Werbeerfolgskontrolle, Düsseldorf-Wien 1963

Miksch, L.: Wettbewerb als Aufgabe, 2. erw. Aufl., Godesberg 1947

Möckel, F.W.: Die Einstellung der Verbraucher zu ihren Einkaufsstätten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Herausgeber: G. Bergler und W. Vershofen, 2. Jg., Heft 3, Nürnberg 1956

Möller, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Wien 1941

Müllensiefen, H., Dörnikel, W.: Das Kartell-, Zwangskartell- und Preisüberwachungsrecht, Berlin 1934

Müller, H.: Die Entstehung des Warenpreises, Hannover 1924

Nieschlag, R.: Aktuelle Fragen der Handelskalkulation, o.O. 1958

Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin-München 1959

Nieschlag, R.: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Frankfurt am Main 1957

Nieschlag, R.:	Die Kosten des Warenabsatzes und die Möglichkeit ihrer Senkung, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren, Berlin 1960, S. 313 - 324
Nieschlag, R.:	Die moderne Absatzwirtschaft im Lichte der Konzentration, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962
Nieschlag, R.:	Verbraucher und Handel, in: Arbeitsgemeinschaft der Verbraucherverbände e.V., Neue Wege der Verbraucherpolitik, Schriften der Verbraucherverbände, Bonn 1958
Nieschlag, R.:	Vermag die moderne Werbung den Menschen zu "manipulieren"?, in: Bellinger, B., Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 177 - 186
Nicklisch, H.:	Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932
Oberparleiter, K.:	Funktionen und Risiken des Warenhandels, Wien 1955
Packard, V.:	Die geheimen Verführer, Düsseldorf 1958
Pasdermadjian, H.:	Das Warenhaus, Köln und Opladen 1954
Petermann, G.:	Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963

Raffée, H.:	Kurzfristige Preisuntergrenzen als betriebswirtschaftliches Problem, Köln und Opladen 1961
Reimer, E.:	Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, 3. erw. Aufl., Köln-Berlin 1954
RGH:	Kalkulieren - Profitieren, Köln 1967
RGH:	Verkaufen - Verdienen, Köln 1965
Rhein, E.:	Das Diskonthaus - Eine neue Vertriebsform in den USA, Köln und Opladen 1958
Röper, B.:	Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, Tübingen 1955
Röper, B.:	Kritisches zum Ifo-Gutachten über die vertikale Preisbindung, München-Berlin 1964
Röpke, W.:	Maß und Mitte, Erlenbach-Zürich 1950
Ruberg, C.:	Absatzförderung im Einzelhandel, Wiesbaden 1939
Ruberg, C.:	Der Einzelhandelsbetrieb, Essen 1951
Ruberg, C.:	Die Verkaufsorganisation, Essen 1952
Sandig, C.:	Bedarfsforschung, Stuttgart 1934
Schäfer, E.:	Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Leipzig 1943
Scheele, W.:	Richtiger Preis, besserer Absatz, München 1962
Scherhorn, G.:	Bedürfnis und Bedarf, Berlin 1959

Schmitz, G.: Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, Köln und Opladen 1964

Schreiber, K.: Kaufverhalten der Verbraucher, Wiesbaden 1965

Schreiterer, G.: Lager- und Sortimentsgestaltung in neuer Sicht, in: Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Wirtschaftlich führen - Wirtschaftlich investieren, Berlin 1960, S. 70 - 94

Schreiterer, G.: Raumökonomie im Einzelhandel, Düsseldorf 1955

Schultes, W.: Preisdifferenzierung unter wettbewerbspolitischem Aspekt, Köln-Berlin-Bonn-München 1963

Schwartz, G.: Science in Marketing, New York 1965

Seyffert, R.: Die Arten der Werbung, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für C. Ruberg, Wiesbaden 1962

Seyffert, R.: Die Problematik der Distribution, Köln und Opladen 1952

Seyffert, R.: Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932

Seyffert, R.: Sortimentspoltik, in: Sortiment am Kreuzweg? Eine Schicksalsfrage des Handels, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüne", Düsseldorf-Wien 1962, S. 13 - 36

Seyffert, R.:	Werbelehre, Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966
Seyffert, R.:	Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1951
Seyffert, R.:	Wirtschaftslehre des Handels, Köln und Opladen 1961
Steckhan, W.:	Ausverkaufsähnliche Veranstaltungen, Berlin-Wilmersdorf 1927
Sundhoff, E.:	Absatzorganisation, Wiesbaden 1958
Sundhoff, E.:	Die Handelsspanne, Köln und Opladen 1953
Tetzner, H.:	Das Recht der Sonderveranstaltungen und Sonderangebote, Köln 1959
Theisen, P.:	Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, Köln und Opladen 1960
Tiburtius, J.:	Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin-München 1949
Tietz, B.:	Konsument und Einzelhandel, Frankfurt am Main 1966
Uhlig, H.:	Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln und Opladen 1956
Vershofen, W.:	Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin-Köln 1959
Vershofen, W.:	Handbuch der Verbrauchsforschung, 1. Band: Grundlegung, Berlin 1940
Wagemann, E.:	Konjunkturlehre - Eine Grundlegung zur Lehre vom Rhythmus der Wirtschaft, Berlin 1928

Walther, E.T.H.A.: Die Preiskalkulation im allgemeinen, in: o.V., Kalkulation, betriebswirtschaftliche Preispolitik und staatliche Preiskontrolle, Zürich 1944

Weinhold, H.: Typisierung von Konsumgütern, St. Gallen 1958

Wilhelm, H.: Preisbindung und Wettbewerbsordnung, München-Berlin 1962

Wilhelm, H.: Werbung als wirtschaftstheoretisches Problem, Berlin 1961

Wörmer, P.: Vertikale Preisbindung, Berlin 1962

Wolff, J.L.: Kaufen Frauen mit Verstand?, Düsseldorf 1959

Woll, A.: Der Wettbewerb im Einzelhandel, Berlin 1964

2. Dissertationen

Batzer, E.: Zur Bedeutung und Problematik des Funktionsrabattes, Berlin-München 1962

Beer, G.: Die Planung des Absatzes im Einzelhandel, Basel 1955

Bender, E.: Der kalkulatorische Ausgleich, Berlin 1941

Bergdolt, B.: Die Sittenwidrigkeit der Preisunterbietung, Erlangen 1936

Berninghaus, W.: Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung des Kleinpreisgeschäftes, Nürnberg 1960

Bitting, M.:	Das Kostenproblem in einer Umsatzgruppenrechnung im Einzelhandelsbetrieb, München 1959
Brandt, S.:	Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Köln 1957
Chardon, A.:	Der Schleuderpreis und seine wirtschaftspolitische Behandlung, Bern 1954
Hänsel, U.:	"Marktbeherrschende Unternehmen" im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung, Kiel 1960
Heintzeler, W.:	Die Grenzen zulässiger Preisunterbietung, Tübingen 1931
Kaeslin, W.:	Ziele und Möglichkeiten des Rechnungswesens im Großhandel, Bern 1949
Karp, D.:	Das Wesen der vergleichenden Reklame, Köln 1963
Lampert, K.H.:	Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, Erlangen 1956
Lössl, E.:	Markterkundung und Marktforschung, ein kritischer Beitrag zu Gegenstand und Methoden, Mannheim 1958
May, R.:	Das Preisschleudern mit Markenartikeln, Leipzig 1934
Münster, R.:	Die Konkurrenzsituation des westdeutschen Lebensmittelmarktes unter besonderer Berücksichtigung des Lebensmittel-Großhandels, Freiburg i.Br. 1962
Retzlaff, G.:	Zur Problematik der Ergebnisanalyse im Einzelhandel, Köln 1959

Sliwka, M.: Die These vom Meinungsmonopol im Lichte markentechnischen Wirkvermögens, Nürnberg 1956

Stathopoulos, A.N.: Prognose, Planung und Ergebnis mit Hilfe moderner Entscheidungsverfahren, Mannheim 1961

Steinhart, W.: Der innerbetriebliche Standort im Einzelhandel, Würzburg 1933

3. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

Altmann, R.: Strategie einer Werbeaktion, in: Moderner Markt, Heft 11, 1964, S. 40 ff.

Berekoven, L.: Die manipulierte Nachfrage. Saisonausgleich als absatzwirtschaftliche Aufgabe, in: Die Absatzwirtschaft, März 1961, S. 101 ff.

Bieber, A.: Das Nonfood-Sortiment muß ein Kundenmagnet sein, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 84 ff.

Eberhard, W.: Dem Händler etwas bieten. Marketingpolitik ohne Preisbindung?, in: Die Absatzwirtschaft, Jan. 1963, S. 14 ff.

Elster, A.: Was ist Preisschleuderei?, in: GRUR 1931, S. 213 ff.

Fertsch, F.W.: Werbung und Lebensmittelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Okt. 1963, S. 37 ff.

Frey, G.:	Nochmals: "Discounthaus" - "Discountpreis", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Febr. 1964, S. 45 ff.
Gabriel, S.L.:	Zum Begriff der Wettbewerbsbeschränkung im GWB, in: Der Markenartikel, Heft 5, 1960, S. 251
Gast, H.:	Das Sortiment im Widerstreit mit den fixen Kosten, in: Moderner Markt, Heft 5, 1964, S. 51 ff.
Geertmann, J.A.:	Wirtschaftlichkeitsrechnung im Einzelhandel, in: ZfhF 1954, S. 542 ff.
Greif, H.:	Nochmals: "Discounthaus" - "Discountpreis", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Febr. 1964, S. 44
Habscheid, W.J.:	Sonderveranstaltungen im Wettbewerb, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1953, S. 526 ff.
Habscheid, W.J.:	Zur Weitergeltung der AO zur Regelung der Sonderverkaufsveranstaltungen vom 4. Juli 1935, in: NJW 1953, S. 1419 f.
Habscheid, W.J.:	Zur Weitergeltung des § 9a des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und der Anordnung des Reichsministers für Wirtschaft zur Regelung der Sonderveranstaltungen vom 4. Juli 1935, in: GRUR 1953, S. 76 ff.
Hüssener, A.:	Kartellgericht und Preisschleudereibekämpfung, in: GRUR 1927, S. 448

Kalliefe, H.: Der Verbraucher in der sozialen Marktwirtschaft, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1954, S. 415 f.

Kleeberg, G.: Die Gebrauchsgüter-Abteilung im Lebensmittel-Selbstbedienungsladen, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 8, 1965, S. 5 ff.

Klosse, W.: Neue Wege der Verkaufsförderung - Die MIGROS gibt Sonderangebote durch Telefon in allen Verkaufsstellen bekannt, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 36

Leitherer, E.: Zur Absatzpolitik des Einzelhandels, in: ZfhF 1960, S. 686 ff.

Martino, H.D.: Lockvogelwerbung im Einzelhandel, in: Der Markenartikel, Heft 5, 1965, S. 285 ff.

Meier, A.: Objektives und subjektives Kostendenken in der Preisbildung, in: ZfhF 1952, S. 78 ff.

Messing, H.W.: Die Hintergründe der Lockvogel-These, in: Der Markenartikel, Heft 4, 1963, S. 253 ff.

Nieschlag, R.: in: o.V., "Die Aufschlags-Kalkulation ist zu primitiv", in: Moderner Markt, Heft 3, 1964, S. 24 ff.

Nieschlag, R.: Umschlagshäufigkeit und Kalkulation im Handel, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, Heft 10 1958, S. 169 ff.

Nowak, P.: Zur Frage der Kostenrechnung in Handelsbetrieben, in: ZfhF 1961, S. 624 ff.

o.V.: Adolf Schaper - größte VIVO - Zentrale, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 1, 1965, S. 42 ff.

o.V.: AGV gegen Verlockungen durch Sonderangebote, in: Der Markenartikel, Heft 11, 1962, S. 903

o.V.: Bonner Angriff auf den unlauteren Wettbewerb, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 74 vom 26.3.1968, S. 8

o.V.: Bringt 1968 das Ende der Preisbindung?, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 49 vom 26.2.1968, S. 8

o.V.: Bruttopreise - Nettopreise, in: Die Absatzwirtschaft, Mai 1963, S. 356

o.V.: Centra differenziert die Kalkulation, in: Handelsblatt Nr. 214 vom 7.11.1962, S. 11

o.V.: Das Geschäft durch Sonderangebote attraktiv machen, in: Der A & O - Weg, Dez. 1966, S. 3 f.

o.V.: Das Märchen von der Manipulierbarkeit des Verbrauchers, in: Moderner Markt, März 1968, S. 97

o.V.: Das Problem der Kalkulation bei Sonderposten, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Sept. 1962, S. 78

o.V.: Das Sortiment vergleichbar machen, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 4, 1965, S. 5 ff.

o.V.: Der "Süßwaren-Großhändler", Nr. 2, 1963, antwortet auf die Frage "Echte Absatzförderung oder 'geheime Verführung'?", in: Der Markenartikel, Heft 2, 1963, S. 144

o.V.: Discount, in: Die Absatzwirtschaft, Dez. 1963, S. 898

o.V.: "Durchgestrichene Preise", in: Die Absatzwirtschaft, Sept. 1963, S. 602

o.V.: Einige Tips zur Technik der Sonderangebote, in: Das Fachblatt für Selbstbedienung, Heft 3, 1964, S. 82

o.V.: Einkaufsverhalten deutscher Konsumenten im Lebensmitteleinzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 7, 1962, S. 21 ff.

o.V.: Einzelangebote oder mehrere Artikel gemeinsam?, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Mai 1960, S. 51

o.V.: Erfolge mit Sonderangeboten, in: Selbstbedienung und Supermarkt, März 1964, S. 47 ff.

o.V.: Gutachter-Ausschuß für Wettbewerbsfragen zur Werbung mit dem Begriff "Discount", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Jan. 1963, S. 16

o.V.: Kartellgesetz-Novelle ist schon in Arbeit, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 36 vom 2.5.1968, S. 25

o.V.: Mehr verkaufen durch Sonderangebote, in: Feinkost-Revue, Heft 1, April 1967, S. 26

o.V.: Moderne Verbundwerbung auch mit Sonderangeboten, in: Feinkost-Revue, Heft 4, Juli 1967, S. 26

o.V.: Preisvergleich beim Gesamteinkauf, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz Nr. 7 vom 5.3.1959, S. 6 ff.

o.V.: Preisvergleiche ergeben Preisvorteile, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz Nr. 9 vom 25.3.1960, S. 7

o.V.: Preisvergleiche lohnen sich, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz Nr. 15 vom 25.5.1958, S. 6

o.V.: Preisvergleich hilft sparen, in: Verbraucher-Politische-Korrespondenz Nr. 6 vom 25.2.1968, S. 2 f.

o.V.: Sensationell preisniedrig, in: Die Absatzwirtschaft, 1. Aprilausgabe 1964, S. 394

o.V.: Sonderangebote, in: "Vorteil Post", Heft 10/11, 1965, S. 4

o.V.: Sortimentskontrolle an Kassenstellen des Lebensmittelhandels, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 12, 1965, S. 36 ff.

o.V.: Utrechter SB-Kongreß greift aktuelle Themen auf, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 6, 1965, S. 56 f.

o.V.: Verbilligungen durch Verbote von Preisbindungen fallen auf, in: Handelsblatt Nr. 76 vom 18.4.1968, S. 6

o.V.: Verbraucher an Rhein und Ruhr, in: verbraucher rundschau, heft 2, 1967, S. 6

o.V.: Verdirbt die deutsche Hausfrau die Preise?, in: Der Markenartikel, Heft 4, 1965, S. 195, aus: "Frankfurter Neue Presse", vom 28.2.1965

o.V.: Werbeankündigung "Unter empfohlenem Richtpreis", in: Die Absatzwirtschaft, 1. Februarausgabe 1965, S. 111 f.

o.V.: Werbevergleich mit empfohlenem Richtpreis, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Jan. 1965, S. 59 ff.

o.V.: Werbung im Einzelhandel, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 8, 1967, S. 42 f.

o.V.: Werbung mit dem Wort "Discount", in: Wettbewerb in Recht und Praxis, März 1963, S. 86

o.V.: Werbung mit Rabatten auf Listenpreis, in: Die Absatzwirtschaft, 2. Aprilausgabe 1965, S. 459

o.V.: Wer kauft Sonderangebote?, in: Der Markenartikel, Heft 8, 1965, S. 550, aus: "Printers' Ink" vom 28.5.1965

o.V.: Zur Preisentwicklung und Preisbindung. Aufschlußreiche Ergebnisse einer Meinungsumfrage, in: Der Markenartikel, Heft 2, 1960, S. 54 ff.

o.V.:	20 Prozent unter dem Richtpreis, in: Die Absatzwirtschaft, März 1963, S. 182
Pflüger, F.:	Absatzplanung in vier Stufen. Langfristige Planung ist keine Prophetie, in: Die Absatzwirtschaft, 2. Märzausgabe 1964, S. 314 f.
Prieß, F.:	Wege zu erfolgreicher Sortimentskontrolle, in: Die Absatzwirtschaft, Heft 5/6, 1958, S. 37 ff.
Ramlo, J.:	Mit Seitenblick auf die Konkurrenz. Augen auf - und mehr verkaufen im Einzelhandel, in: Die Absatzwirtschaft, April 1962, S. 208 ff.
Roesgen, T.:	Das Firmenbild im Spiegel von Anzeigen- und Ladenwerbung, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 11, 1965, S. 14 ff.
Ruberg, C.:	Begriff der Betriebskapazität und deren Messung in Handelsbetrieben, in: ZfB 1953, S. 465 ff.
Ruberg, C.:	Kostenprinzip und Wertprinzip bei der Kalkulation im Einzelhandel, in: ZfhF 1949, S. 193 ff.
Scheele, W.:	Der Preis ist mehr als das Ergebnis der Kalkulation, in: Moderner Markt, Heft 1, 1963, S. 22 ff.
Scheyhing, R.:	Der vorweggenommene Saisonschlußverkauf, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1956, S. 504 ff.

Scheyhing, R.: Zur Abgrenzung von Sonderveranstaltung und Sonderangebot, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1955, S. 380 ff.

Tetzner, H.: Gilt die Anordnung des RWM zur Regelung der Sonderverkaufsveranstaltungen vom 4.7.1935 noch weiter?, in: NJW 1953, S. 1049 f.

Tetzner, H.: Sonderveranstaltungen, in: Juristische Rundschau 1953, S. 208 f.

Tetzner, H.: Zum Verhältnis von Sonderveranstaltung und Sonderangebot, in: GRUR 1959, S. 309 ff.

Timm, W.: Orientierungsmaßstäbe der einkaufenden Hausfrau, in: GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Heft 2, 1962, S. 54 ff.

Treichel, P.: Das Sonderangebot, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 2, 1966, S. 5 ff.

Treichel, P.: Die Preissenkung als Mittel zum Mehrumsatz, in: Moderner Markt, Heft 12, 1964, S. 59 ff.

Wegner, H.J.: "Lockvogel"-Werbung, in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Mai 1964, S. 141 ff.

Wickern, J.: "Soziale Kalkulation", in: Selbstbedienung, Mai 1959, S. 5 ff.

Wölker, H.: Preise und Verbraucherverhalten, in: Der Markenartikel, Heft 10 1962, S. 785 ff.

Wörmann, F.: Gedanken zur Sonderangebotspolitik, in: Selbstbedienung und Supermarkt, Heft 5, 1966, S. 32 ff.

Zachert, H.K.: Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Preispolitik im Einzelhandel, in: Der Markenartikel, Heft 10 1966, S. 609 ff.

4. Berichte und Studien

Bundesregierung: Stellungnahme der Bundesregierung zum Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1966 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, in: o.V.: Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1966 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1967, S. 3 ff.

Dillon-Studie: Köln 1961

Eagle-Studie: Köln 1963

EPA - European Productivity Agency of the Organization for European Economic Co-Operation: The consumer's food-buying habits, project No. 169, Paris 1958

Gesellschaft für Konsumforschung: Einkaufsgewohnheiten in Bayern, Nürnberg 1957

Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels: Dienstleistungen im Einzelhandel. Ergebnisse einer Untersuchung der HDE, ausgewertet von Oehler, W., Welters, M., Köln 1965

Hauptverband des deutschen Lebensmittel-Einzelhandels e.V.: Lebensmittelangebote in Zeitungsanzeigen, in: Pressekonferenz des "Hauptverbandes des Deutschen Lebensmittel-Einzelhandel e.V." vom 25.4.1963

Institut für Demoskopie Allensbach: Verbraucher zur Preisbindung, Allensbach 1964

Institut für Konjunkturforschung: Bericht über "Kosten und Lagerumschlag in deutschen Waren- und Kaufhäusern im Jahre 1931", Berlin 1932

Institut für Selbsthilfe und Sozialforschung e.V.: Verbraucherstudien 1958, Abteilung Verbraucherforschung, Köln o.J., Kap. Einkaufsgewohnheiten

Noelle, E., Schmidtchen, G., Ludwig, H., Schneller, H.: Der Markenartikel im Urteil der Verbraucher, Allensbach 1959

o.V.: Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1960 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1961

o.V.: Bericht des Bundeskartellamtes über seine Tätigkeit im Jahre 1966 sowie über Lage und Entwicklung auf seinem Aufgabengebiet, Bonn 1967

o.V.: Sonderangebote im Einzelhandel fördern den Umsatz, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 10 vom 10.3.67, S. 15 ff.

o.V.: Zur Preisbildung im Einzelhandel, in: Ifo-Schnelldienst, Nr. 19 vom 8.5.1958

5. Sonstiges

Der wirtschaftliche Warenweg, Beilage zum Handelsblatt, Düsseldorf (23.9.1957) zitiert aus: Berninghaus, W.: Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung des Kleinpreisgeschäftes, Diss. Nürnberg 1960, S. 106, Fußnote 3

Gabler's Wirtschaftslexikon, 2. Band, 4. Aufl., Wiesbaden 1961

Verschiedene Anzeigen in der Süddeutschen Zeitung:
Nr. 198 vom 19./20.8.1967, S. 59;
Nr. 204 vom 26./27.8.1967, S.65,66;
Nr. 216 vom 9./10.9.1967, S.69,70;
Nr. 225 vom 20.9.1967, S.16,20;
Nr. 226 vom 21.9.1967, S. 6,13;
Nr. 228 vom 23./24.9.1967, S. 73

Nieschlag, R.: Grundlagen der Absatzwirtschaft, Vorlesung im Sommersemester 1965, München

Schriftliche Auskünfte von freiwilligen Handelsketten sowie vom "Institut für angewandte Verbraucherforschung e.V.", Bad Godesberg

L e b e n s l a u f

Am 29.10.1937 wurde ich, Alfred Eisenbarth, als Sohn des Werkzeugmachers und später selbständigen Kaufmanns Franz Xaver Eisenbarth und seiner Ehefrau Josefa, geb. Ihle, in München geboren.

Im Anschluß an die Volksschule besuchte ich in den Jahren 1948 - 1954 die Gisela-Oberrealschule in München. Nach Erreichung der Mittleren Reife absolvierte ich eine 2 1/2-jährige kaufmännische Lehrzeit in einem Lebensmittel-Großhandel in München. Dieser Zeit folgte in den Jahren 1957 - 1959 eine technisch-wissenschaftliche Tätigkeit im Rahmen einer Forschungsgruppe in einer Luftfahrtgesellschaft in Hamburg. Anschließend war ich im Jahre 1960 als Verkaufsassistent in einer chemischen Fabrik in München tätig.

Während meiner beruflichen Tätigkeit bereitete ich mich in Abendlehrgängen verschiedener Lehranstalten auf das Abitur vor. Nach bestandener Prüfung am "Städtischen Abendgymnasium" in München im Jahre 1961 begann ich im Wintersemester 1961/62 mit dem betriebswirtschaftlichen Studium an der Universität München und legte dort die Diplom-Prüfung am 23. Februar 1966 mit Erfolg ab. Seit dieser Zeit beschäftigte ich mich ausschließlich mit der Promotionsarbeit.